VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI FIRMY

TITLE

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. LENKA ZYCHÁČKOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE ING. ONDŘEJ ŽIŽLAVSKÝ, PHD.
SUPERVISOR

BRNO 2015

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2014/2015
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zycháčková Lenka, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Evaluation of the Performance in the Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH & PARTNERS Balanced Scorecard v praxi. 1.vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002.386s. ISBN 80-7259-018-9.
KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Balanced scorecard. Praha, Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.
NENADÁL J. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vydání Praha, Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
NIVEN, P., R. Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 206 s. ISBN 0-471-68123-7.
PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3.vydání Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA Ředitel ústavu	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

Bibliografická citace

ZYCHÁČKOVÁ, L. *Hodnocení výkonnosti podniku.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 103 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 25. května 2015

……

Bc. Lenka Zycháčková

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti firmy využitím metody Balanced Scorecard. Na základě získaných teoretických poznatků o této metodě je provedena analýza perspektivy finanční a zákaznické, perspektivy interních procesů a perspektivy učení se a růstu. Na základě zjištěných výsledků jsou navrženy strategické cíle a měřítka, které by měly společnosti pomoci zlepšit její výkonnost v následujících letech.

Abstract

This master‘s thesis deals with the business performace assesment of the company using the Balanced Scorecard method. Based on the acquired theoretical knowledge about this method analyse the financial and customer perspective, perspective of internal processes, perspective of learning and growth. The strategic goals and scales are designed based on the findings obtained during the analysis, which should help the company to improve its overall performace in the upcoming years.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, výkonnost , benchmarking, měřítka, strategické cíle, analýza, hodnocení

Keywords

Balanced Scorecard, performance, benchmarking, scales, strategic goals, analysis, evaluation

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce, Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D., za jeho ochotu, trpělivost a cenné rady při psaní diplomové práce. Dále děkuji mé rodině za podporu po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD **11**

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE **13**

1.1 Cíl práce ... 13
1.2 Metodika práce ... 13

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE **16**

2.1 Strategické řízení ve společnosti ... 16
2.2 Vývoj přístupů k měření výkonnosti podniku ... 17
2.3 Výkonnost ... 18
2.4 Balanced Scorecard ... 19
2.5 Měření strategie podniku - BSC perspektivy ... 22
2.5.1 Perspektiva finanční oblasti ... 22
2.5.2 Perspektiva zákazníků a trhu ... 24
2.5.3 Perspektiva interních podnikových procesů ... 28
2.5.4 Perspektiva učení se a růstu ... 31
2.6 Propojení měřítek BSC se strategií společnosti ... 35
2.7 Postup při procesu tvorby BSC ... 35
2.7.1 Vytvoření předpokladů pro implementaci ... 36
2.7.2 Objasnění strategie ... 36
2.7.3 Tvorba BSC ... 37
2.7.4 Proces rozšíření ... 37
2.7.5 Plynulá integrace BSC ... 38
2.8 Řízení strategie ... 38
2.8.1 Bariéry při zavádění strategie ... 38
2.8.2 Angažovanost shora dolů ... 39
2.8.3 Strategická zpětná vazba a proces učení se ... 41

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE **43**

3.1 Představení společnosti a její historie ... 43
3.2 Finanční ukazatele v letech 2009-2013 ... 46
3.2.1 Poměrové ukazatele ... 46
3.2.2 Přehled o peněžních tocích (Cash Flow) ... 49
3.2.3 Hospodářský výsledek ... 50
3.3 Vyjasnění vize a firemní strategie ... 50
3.4 Hodnocení firemní výkonnosti ... 56
3.4.1 Stanovení měřitelných ukazatelů ... 56
3.4.2 Hodnocení finanční perspektivy ... 61
3.4.3 Hodnocení zákaznické perspektivy ... 67
3.4.4 Hodnocení interních podnikových procesů ... 72
3.4.5 Hodnocení perspektivy učení se a růstu ... 83
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ 88
4.1 Koncepce Balanced Scorecard ... 88
4.1.1 Stanovení strategických cílů ... 88
4.1.2 Stanovení měřítek ... 90
4.1.3 Nastavení cílových hodnot ... 91
4.1.4 Rámec BSC společnosti ... 91
4.2 Strategická mapa BSC ... 94
5 ZÁVĚR 96
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 97
SEZNAM TABULEK ... 100
SEZNAM GRAFŮ ... 101
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 102
SEZNAM PŘÍLOH ... 103

ÚVOD

Tématem diplomové práce je hodnocení firemní výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard, neboli ve zkratce BSC. „*Balanced Scorecard by bylo možné trefně přeložit jako vyváženou tabuli ukazatelů.*“ (HELMUT, 2007, str. 247). Balanced Scorecard je strategickým nástrojem řízení, přičemž v praxi bývá také velmi často používán jako vhodný nástroj měření výkonnosti podniku, k čemuž bude použit i v této práci. I když se vznik metody Balanced Scorecard datuje na počátek 90. let minulého století, tak potřeba měřit výkonnost firem je mnohem starší. Metoda BSC se používá pro měření firemní výkonnosti zejména z toho důvodu, že odpovídá potřebám dnešních firem a je jednoduchým hodnotícím rámcem orientovaným zejména na budoucnost podniku.

Na úvod je nutné uvést, že metoda BSC má oproti jiným metodám velkou výhodu, neboť „dosud se měření výkonnosti organizací soustřeďovalo hlavně na finanční ukazatele, které se ale zabývají především minulostí a neposkytují dostatečný podklad pro vývoj situace v budoucím období. Proto se dostávají do středu pozornosti manažerů metody zaměřené i na nefinanční ukazatele a jednou z nich je metoda Balanced Scorecard. Je to systém provázaných cílů, ukazatelů, cílových hodnot a iniciativ, které společně popisují strategii organizace a způsob, jakým má být této strategie dosaženo. Je to zároveň systém řízení, který využívá metodu Balanced Scorecard jako hlavní prostředek pro sdílení strategie v organizaci, vytvoření strategických spojení uvnitř organizace, vytvoření podnikatelského plánu a poskytnutí zpětné vazby a prostředků pro růst podle strategie organizace.“ (*ARIS*, 2015).

V tomto pojetí bude s metodou BSC pracováno. Cílem diplomové práce je zhodnotit firemní výkonnost vybrané firmy a to právě metodou BSC, protože se nezaměřuje čistě jen na finanční ukazatele, ale i na ukazatele nefinanční.

Na počátku práce budou nejdříve zpracována teoretická východiska tématu, v další části bude představena společnost a její vize a vyjasněny její strategické cíle. Poté bude analyzována celková firemní strategie, na jejímž základě budou stanoveny měřitelné ukazatele pro hodnocení firemní výkonnosti pro hodnocení čtyř perspektiv. Použity budou měřitelné ukazatele ve čtyřech perspektivách, tedy ve finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Každá z uvedených perspektiv bude hodnocena ukazateli,

které budou souviset s vizí a firemní strategií. „Důležité je přitom správná konstrukce každého z ukazatelů. Někdy je to velice jednoduché, neboť existuje pro daný ukazatel již zaběhnutá definice – např. střední doba obsluhy zákazníka u pokladny v obchodě nebo třeba doba obratu zásob – někdy to může být až zavádějící – např. povědomí o značce, které se měří marketingovými výzkumy, jejichž výsledky lze snadno ovlivnit způsobem provedení průzkumu (zejména, když manažer není vlastník a jeho mzda bezprostředně souvisí s velikostí tohoto ukazatele) – a někdy to může být už poměrně složité – např. pokud budeme hodnotit kvalitu výroby, kde bude ukazatel složen z celé řady dílčích ukazatelů jako je zmetkovost výroby, využití materiálu, procento reklamací v záruční lhůtě, procento pozáručních oprav způsobených poruchou, atd.“ Stěžejní bude tedy správná konstrukce stanovených ukazatelů (*BUSINESSVIZE*, 2011).

Na základě výsledků měření bude vytvořena koncepce Balanced Scorecard, která bude jasně zohledňovat vztah příčina a následek. „Výhodou modelu BSC je uvědomění si a používání vztahu příčina a následek. Jednotlivé cíle a metriky BSC jsou propojeny do logických návazností a umožňují jasné určení příčin a následků (hybných sil a měřítek výkonnosti). Například zvýšení znalosti pracovníků v oblasti realizace zakázek vede ke snížení času realizace a počtu vad a neshod. To zkracuje termín dodávky a zvyšuje spokojenost zákazníka, která může znamenat větší objem zakázek nebo vyšší cenu a tedy i zisk.“ (*VLASTNÍ CESTA*, 2012)

Součástí tvorby koncepce Balanced Scorecard pro konkrétní firmu bude i rámec BSC, včetně stanovení strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a opatření. Výstupem praktické části nakonec identifikace příčiny a následku stanovené koncepce BSC ve vybrané firmě.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě získaných poznatků o metodě Balanced Scorecard zhodnotit výkonnost firmy Kerry Ingredients and Flavours s. r. o. pomocí této metody a definovat pro ni v návaznosti na provedenou analýzu strategické cíle a měřítka BSC, které povedou ke zlepšení finanční situace společnosti v následujících letech. Vybraná společnost je součástí nadnárodní korporace, ale v lokálním pojetí se jedná o malou společnost. Aplikovat cíle a měřítka budu jen na tuzemské zastoupení společnosti.

Cíle bude přitom dosaženo za pomoci následujících dílčích cílů:

- **1. dílčí cíl** praktické části - Představení vybrané firmy
- **2. dílčí cíl** praktické části - Analýza vize a firemní strategie
- **3. dílčí cíl** praktické části - Stanovení měřitelných ukazatelů
- **4. dílčí cíl** praktické části - Analýza čtyř firemních perspektiv
- **5. dílčí cíl** praktické části - Stanovení Balanced Scorecard a rámce BSC

1.2 Metodika práce

Diplomová práce bude zpracována na základě logických výzkumných metod a nástrojů, které jsou nutné pro získání poznatků. Bude použita metoda analýzy (postupuje od celku k částem), která zahrnuje rozbor faktů, vlastností a vztahů a to zejména na oblast obchodních a finančních faktorů sledované společnosti s cílem odhalit odlišné stránky a vlastností jevů a procesů a jejich struktury. Další použitou metodou bude syntéza. Ta na rozdíl od analýzy postupuje od částí k celku. Umožní nám poznat společnost jako jediný ekonomický subjekt. Jedná se o spojování poznatků získaných analytickým postupem. Syntézou lze dosáhnout základu pro správná zevšeobecnění, případně srovnání oborové úrovně.

Použity budou i metody abstrakce a konkretizace. Abstrakcí má být chápána myšlenkové odstranění nepodstatných vlastností zkoumaného jevu od vlastností podstatných, což nám připraví předpoklady pro zjištění vlastností a vztahů tj. podstatu procesu. Metoda konkretizace odráží specifický obor podnikání a to prodej potravinářských směsí a zá-

roveň zachová faktor času a prostoru. Posledními použitými metodami bude metoda indukce a dedukce, Tyto dvě metody by nám měli pomoci odhalit podstatu předmětu či celé oblasti jevů a vyvodit z nich nové poznatky a závěry.

Pro zachování objektivity a úplnosti práce je třeba chápat metody komplexně ve všech jejich souvislostech. Každá metoda obsahuje podstatné úkoly a činnosti, potřebné k důslednému pochopení dané problematiky.

Praktická část bude zpracována metodou **Balanced Scorecard**, přičemž sledovány budou čtyři perspektivy:

- finanční perspektiva
- perspektiva zákazník
- perspektiva interní procesy
- perspektiva růstu a zlepšování

Metoda BSC bude použita jako hodnotící nástroj měření firemní výkonnosti a tedy i jako nástroj pro zpracování praktické části diplomové práce. Vlastní zpracování bude probíhat podle stanovené metodologie postupu, jak je uvedeno níže.

- Tématem praktické části je zhodnotit výkonnost společnosti pomocí metody Balanced Scorecard.
- Metoda, která bude použita pro dosažení cíle diplomové práce v její praktické části je Balanced Scorecard.
- Sběr informací bude probíhat technikou výpočtů, měření a dotazníkových šetření, které budou následně vyhodnoceny.
- Analyzovat sebraná data bude autor práce.
- Předmět analýz jsou čtyři perspektivy BSC – tedy perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva potenciálů (neboli perspektiva učení se a růstu).
- Analyzovaným objektem je společnost Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.
- Výsledkem praktické části bude návrh koncepce Balanced Scorecard pro zastoupení společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. v České Republice a na Slovensku.

Samotná tvorba koncepce Balanced Scorecard bude probíhat na základě zjištěných výsledků, které přinese hodnocení firemní výkonnosti, a to postupem na sebe navazujících kroků:

- stanovení strategie BSC
- stanovení strategických cílů, ukazatelů, cílových hodnot a opatření u jednotlivých perspektiv BSC
- zdokumentování rámce BSC
- identifikace příčin a následků

Obrázek 1 nakonec zobrazuje postup zpracování celé praktické části.

Obrázek 1: Postup zpracování praktické části

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části se budu zabývat popsáním základních pojmů spojených s výkonností, různých přístupů a metod pro měření výkonnosti společnosti a popisem finančních a nefinančních ukazatelů. Dnešní praxe ukazuje, že existuje spousta přístupů k měření a hodnocení výkonnosti společnosti. Společnost si však musí vybrat takový přístup, jehož výsledkem bude zhodnocení výkonnosti v požadované oblasti. Každá metoda je jiná a výstupy z ní odlišné. Záleží tedy jen na společnosti, kterou metodu, potažmo tedy jaký výstup preferuje.

2.1 Strategické řízení ve společnosti

Strategické řízení podniku patří mezi klíčové pojmy podnikového managementu, jeho ekonomiky a podnikového hospodářství vůbec. Bez kvalitního a efektivního strategického řízení dochází k neefektivitě podnikových procesů, managementu lidských zdrojů, financí a dalších klíčových oblastí podnikového řízení.

Samotné strategické řízení je velmi širokým pojmem, který zahrnuje rozhodovací procesy, definování vizí a strategických cílů podniku, dlouhodobou koncepci řízení, organizační strukturu podniku a v neposlední řadě také získávání kvalitních a relevantních údajů, na základě kterých může být strategické rozhodování prováděno na všech svých úrovních. Pro kvalitní strategické řízení je nezbytně nutná i kvalitní volba vhodných nástrojů, pomocí kterých je strategické řízení realizováno.(KAPLAN, NORTON 2000)

Obvyklým problémem strategického řízení je jeho nejednotná koncepce v jeho jednotlivých oblastech, které spolu nekorespondují tak, jak by bylo často zapotřebí, dále nevhodná volba jeho nástrojů a mnoho dalších. Podstatným problémem dále je to, že strategické řízení vychází jen z nejvyšších článků organizační struktury, tedy od nejvyššího managementu a střední a nižší management na jednotlivých úsecích podnikového řízení nezná, resp. nevnímá celkovou koncepci, což vede ke zmíněné neefektivitě.

Aby mohl podnik naplňovat své dlouhodobé poslání a vizi, je tedy nezbytné, aby tato vize byla správně tlumočena z řad vyššího managementu směrem k nižšímu a aby mu byly správným způsobem stanoveny dílčí strategické cíle, na jejichž plnění je nutné se zaměřit. Tyto cíle spolu musí vzájemně souviset, navazovat na sebe, nesmí si navzájem

odporovat v tom smyslu, že dobré plnění jednoho by znemožňovalo plnění jiného, nesmí tedy být ve vzájemném rozporu a musí tvořit řetězec, resp. strategickou mapu, která směřuje k plnění dlouhodobého poslání a vizí podniku.

K zajištění zmíněných cílů je v praxi používáno mnoho nástrojů, přičemž je poměrně často akcentováno strategické finanční řízení, sledování finančních ukazatelů a ostatní oblasti ustupují do pozadí. Přestože ale finanční řízení je velmi důležitou složkou podnikového managementu a jeho dobré fungování je nezbytné, není jedinou podstatnou složkou podnikového managementu.

K řešení těchto otázek se používá např. stakeholderská analýza, která se nezabývá jen a pouze finanční odpovědností vůči vlastníkům podniku a finančním řízením, ale i jinými důležitými stakeholdery, kterými jsou např. zákazníci, zaměstnanci a mnoho dalších.

2.2 Vývoj přístupů k měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku má za sebou velmi dlouhý vývoj. Na počátku tohoto vývoje ve 20. letech stál ekonomicko-finanční přístup v podobě Du Pontova diagramu.

Tato metoda je u nás stále hodně využívána zejména z důvodů, že získat údaje pro finanční analýzu je snadné, protože tyto informace jsou dostupné ze závěrkových finančních výkazů, jako je rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Finanční přístup k měření výkonnosti podniku je stále vyžadován i vlastníky či akcionáře společnosti (investory), protože výsledky jsou jednoznačné a pochopitelné. Manažeři však musí řídit společnost tak, aby zajistila i budoucí výnosy. Ty ovšem finanční hodnocení společnosti nedokázaly zachytit. Jedná se totiž o zpětné indikátory, které říkají, jak si společnost vedla v minulém období. Na základě těchto informací mohou manažeři posoudit, zda opatření, která v minulosti přijali, přináší své ovoce v podobě dobrých finančních výsledků. Pro zajištění budoucích hodnot bylo nutné tato finanční měřítka rozšířit respektive doplnit o další tzv. nefinanční měřítka. Na základně tohoto podnětu vznikly v 80. letech složité systémy ukazatelů, které se snažily pokrýt co nejvíce ukazatelů, které by vedli k dokonalému hodnocení výkonnosti. Určení jednotlivých ukazatelů a jejich následné

měření nebyl problém tohoto systému. Hlavním problémem bylo určit cílovou hodnotu, která by měla být dosažena.

Časem se projevilo, že v měření výkonnosti podniku byly úspěšné společnosti, které do svého měření zahrnuly omezený počet ukazatelů, na jejichž výběru se podílel i management společnosti. Součástí měření byl vyvážený soubor jak finančních tak nefinančních ukazatelů. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, S. 11-16).

O deset let později se prosadil přístup BSC, se kterým přišli američtí profesoři Kaplan a Norton, jenž se rychle rozšířil a byl uplatňován ve všech společnostech po celém světě. Od roku 1999 byl tento systém uplatňován i v České republice. Jedná se o vyvážený systém ukazatelů, který zachovává finanční měřítka a ty doplňuje měřítkem hybných sil budoucí výkonnosti. Měřítka vycházejí z vize a strategie společnosti.

2.3 Výkonnost

Co se skrývá pod pojmem výkonnost? Toto slovo slyšíme často používat v různých souvislostech nejen v ekonomické oblasti, ale např. v lékařství, sportu. Pro naše účely se jeví nejlepší definice, že se jedná o: „M*íru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy. Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou, tzv. cílovou hodnotou výsledku. Na úrovni podniků vycházejí cílové hodnoty ze strategie, na úrovni procesů je zpravidla odvozujeme z benchmarkingu hlavních konkurentů*“ (*EVROPSKÁ NADACE PRO ŘÍZENÍ JAKOSTI*)

Jedním ze základních problémů měření výkonnosti společnosti je jeho objektivita. Ale jak objektivně měřit, pokud víme, že pro každou osobu, která má ke společnosti nějaký vztah, bude mít slovo „výkonnost“ jiný význam? Např. podíváme-li se na vlastníka společnosti – toho bude zajímat nejpravděpodobněji měření výkonnosti na základě ukazatele rentability vlastního kapitálu ROE (Return on Equity), který do společnosti vložil. Obchodního manažera budou pro změnu zajímat více ukazatele, které ovlivní výši jeho odměn, jako např. objem potvrzených objednávek či výše tržeb za prodané zboží a služby. Banku – jako věřitele - bude nejvíce zajímat dlouhodobý vývoj cash-flow, ziskovost a zisk před započtením úroků, daní a odpisů firmy neboli EBITDA tak, aby banka měla zajištěné splácení úroků i jistiny během celého období, na které je úvěr poskytnut.

Z výše uvedeného je zřejmé, že každý ze zúčastněných hájí své pojetí významu slova „výkonnost“, tzn. ukazatel, podle kterého hodnotí svůj úspěch.

2.4 Balanced Scorecard

Zdálo by se, že systém pro měření výkonnosti Balanced Scorecard je jen další z metod, která v sobě propojuje finanční i nefinanční měřítka. Ovšem důležitým slovem je právě ta „vyváženost“. Jedná se o vyváženost mezi vnějšími měřítky – pro akcionáře a zákazníky a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstu, vyváženost mezi výstupními měřítky – výsledky minulých období a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti a vyváženost mezi plány vyjádřených výstupními měřítky a subjektivními tedy předpokládanými hybnými silami těchto měřítek. Na rozdíl od těch dalších metod, které používají tato měřítka jen jako taktickou zpětnou vazbu a pro operativní řízení, BSC klade důraz na to, aby tato měřítka byla součástí informačního systému a byla dostupná pro všechny zaměstnance na všech pozicích. Jen tak i ten nejníže postavený zaměstnanec v hierarchii společnosti pochopí finanční důsledky svých rozhodnutí a činů. Vedení společnosti zas musí rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch. BSC je víc než systém měřítek pro operační plánování – jedná se o strategický manažerský systém.

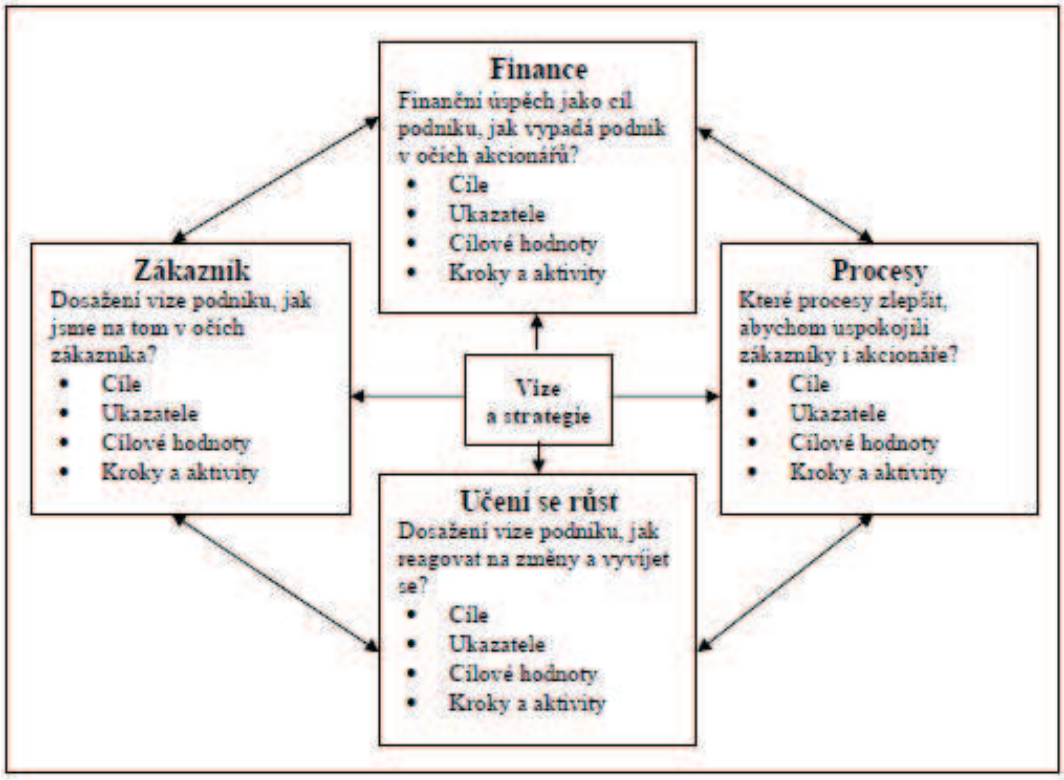
Hlavním přínosem této metody je jednoduchý, přehledný a přitom komplexní přístup k interpretaci vize a strategie formou cíl, ukazatelů a opatření pro rozvoj čtyř základních perspektiv rozvoje výkonnosti firmy:

- perspektiva ve finanční oblasti,
- perspektiva zákazníků,
- perspektiva interních procesů a
- perspektiva učení se a růstu (BARTOŠ, SOLAŘ, 2006, S. 35)

Metoda byla vytvořena pro výrobní společnosti, ale jak se postupně s úspěchem zaváděla, oslovila i manažery nevýrobních společností, kteří měli eminentní zájem tuto metodu aplikovat i v jejich společnostech. Proto byl zájem uživatelů systému BSC o rozšíření o další perspektivy. Tyto perspektivy pro měření výkonnosti se ovšem používají v menším rozsahu a odrážejí zejména odvětví, ve kterém společnost podniká.

Do dalších perspektiv pak tedy můžeme zahrnout ekologii, bezpečnost a perspektivu výkonnosti dodavatelů atd. BSC je modifikovatelná metoda, která není omezena jen těmito čtyřmi nebo šesti perspektivami, lze ji vždy přizpůsobit cílům strategického řízení. Společnosti si mohou zvolit libovolně další ukazatele, které literatura neuvádí. Právě to, jak kvalitně společnost nadefinuje strategické cíle, je nejdůležitějším kritériem kvality celé BSC a má nemalý vliv na její úspěšné zavedení a realizaci. Strategické cíle, nikoliv jejich měřítka, tvoří srdce modelu Balanced Scorecard (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 22-26).

Následující obrázek č. 2 znázorňuje princip transformace vize a strategie do měřícího ukazatelového systému BSC a provázanost jednotlivých základních perspektiv s vizí a strategií i perspektiv mezi sebou. Každá perspektiva nám říká, co bychom měli udělat, aby byla naplněna vize a strategie společnosti. Hlavní je určit si cíle pro každou perspektivu v systému BSC, což provede vrcholné vedení ve spolupráci s manažery společnosti. Následně se určí měřítka, která budou průběžně sledována a kontrolována. Jak už bylo zmíněno výše, to co společnost neměří, také neřídí, a proto je důležité vypočítat současnou hodnotu měřítek a následně stanovit budoucí cílovou hodnotu. Posledním úkolem k vyhotovení modelu musí být vytvořeny různé strategické akce, které napomáhají k dosažení cílových hodnot a strategií (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 22-26).



Obrázek 2 BSC rámec pro převedení strategie do operačních úkolů

[Zdroj:Balanced Scorecard, 2005]

Přístup BSC není ničím zcela novým. Měli bychom jej chápat jako souhru tradičních finančních ukazatelů a nových nefinančních ukazatelů. Jeho ukazatele bychom neměli brát jako kontrolu chování a úspěchu, ale spíš jako komunikační kanál strategie podniku a tím pádem i jako motivaci pro zaměstnance. Je nezbytné, aby zaměstnanci pochopili, že jejich pracovní náplň a jejich výkonnost se podílí na splnění strategických cílů společnosti. Pokud zaměstnanci nebudou plnit zadané úkoly, společnost nedosáhne dílčích cílů a úkolů, které navazují na strategické cíle. Je proto velmi důležité pochopit proč je důležité dodržovat jednotlivé úkoly ve společnosti. K celkovému zlepšení výkonnosti společnosti nevedou totiž cíle jednotlivce, ale cíle v návaznosti na celou společnost (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 29-33).

Při definici ukazatelů je potřeba mít na paměti základní charakteristiky efektivnosti ukazatelových systémů. Do těchto jsou zahrnuty následující:

- ukazatele musejí vycházet z kritických faktorů úspěchu cílů
- méně je někdy více“ - méně důležitých než kvanta všech
- systém ukazatelů by měl být vyvážený

- ukazatele tvoříme pro společnost jako celek
- pokud se mění strategie nebo okolní podmínky pro podnikání, mění se nebo přizpůsobují i ukazatele

V rámci BSC rozlišujeme dva druhy ukazatelů a to ukazatele výsledkové a ukazatele hybných sil výkonnosti. Výsledkové ukazatele se používají ve finančních analýzách podniku a jedná se zejména o ukazatele rentability, výše tržeb atd. Tyto finanční ukazatele nazýváme zpožděnými indikátory, protože nás informují, jak si společnost vedla v letech minulých. (SOLAŘ, BARTOŠ, 2006, S. 45).

Na druhé straně existují ukazatele, jejichž současný vývoj nám umožní předvídat jejich vývoj v budoucnu – mluvíme zde o ukazatelích hybných sil výkonnosti, které jsou nazývány předstižnými indikátory. Představme si za nimi přání majitelů a akcionářů, jak vidí společnost v budoucích letech. V ukazatelích jsou tato přání zhmotněna v růstu obratu, zvýšení produktivity atd. (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 38).

2.5 Měření strategie podniku - BSC perspektivy

V této kapitole budou popsány metody měření strategie podniku podle čtyř základních perspektiv Balanced Scorecard.

2.5.1 Perspektiva finanční oblasti

Tvorba BSC má spojovat finanční záměry společnosti s její strategií a její finanční cíle mají být místem, kam cílí všechny ostatní perspektivy. Každé z těchto měřítek (např. podíl zákazníků, tržní podíl, počet zaměstnanců) je pak součástí kauzálního řetězce, jehož výsledkem je růst finanční výkonnosti podniku. Pokud se začínají vytvářet finanční ukazatele v přístupu BSC, mají se vhodně zvolit jednotlivé strategie a návazně na ně pak stanovit způsob měření. Použití stejné strategie pro různá oddělení, které mají odlišnou funkci, je chybné, stejně tak jako stanovit stejná měření jediného cíle. Finanční cíle a měřítka mají dvojí roli: definovat očekávanou výkonnost, která se od strategie společnosti očekává a jednak hodnotit cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle se v jednotlivých fázích životního cyklu společnosti mohou výrazně lišit. Typů strategií existuje vícero, pro zjednodušení můžeme uvést např. fázi růstu, fázi udržení a fázi nejvyšších výnosů (tedy strategii sklizně).

Růstová strategie se použije v případě, kdy společnost začíná působit na trhu – předpokládá se tedy, že má velký růstový potenciál. V této fázi životního cyklu společnost vynakládá nemalé prostředky na expanzi, rozšíření výrobních kapacit atd. Většina podnikatelských subjektů se však nachází ve fázi udržení, kdy subjekty stále přitahují investice a je od nich vyžadována stále vysoká rentabilita vloženého kapitálu. Společnosti by si v této fázi měli udržet svůj tržní podíl, případně jej zvýšit. Tato fáze je také charakteristická tím, že se ustupuje od vysokých investic k neustálému zlepšování, aby proces od výroby až po dodání zboží k zákazníkovi byl co nejkratší a v požadované kvalitě. Poslední životní fází společnosti je sklizeň. V této fázi se společnosti už nesnaží příliš investovat. Investuje se zejména do provozních záležitostí. Společnosti maximalizují přítok hotovosti (KAPLAN, NORTON 2005, S. 49-51).

Mezi základní měřítka finanční výkonnosti patří:

- rentabilita vlastního kapitálu – **ROE** (Return on Equity)
- rentabilita vloženého kapitálu – **ROI** (Return on Investment)
- rentabilita celkových aktiv – **ROA** (Return on Assets)
- rentabilita dlouhodobých zdrojů – **ROCE** (Return on Capital Employed)
- provozní cash flow
- ekonomická přidaná hodnota – **EVA** (Economic Value Added)
- tržní přidaná hodnota – **MVA** (Market Value Added)

Tabulka níže zobrazuje ukazatele hybných sil ve finanční perspektivě. Ukazatele jsou zde rozděleny na jednotlivé fáze společnosti.

		Hybné síly finanční oblasti		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	**Snižování nákladů/ zvyšování produktivity**	**Využití zdrojů**
Strategie podnikatelské jednotky	**Růst**	Míra růstů prodejů podle segmentu Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Zrání	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu a nových aplikací výrobků	Náklady na porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Tabulka 1 Hybné síly finanční perspektivy

Zdroj: Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku, 2005]

2.5.2 Perspektiva zákazníků a trhu

Podstatou perspektivy zákazníků a trhů je určit cílové segmenty trhu a zákazníků, protože právě tyto segmenty pro společnost představují budoucí zdroj úspěchu a přináší jí potřebné zdroje (obraty), které má zahrnuty ve finančních cílech. Společnosti by se měli zaměřit na prosperující trhy, ve kterých jsou schopny konkurovat. Nikdy nelze se zaměřit na všechny své zákazníky a obsloužit je k jejich plné spokojenosti. Tento přístup často vede k situaci, kdy ani jeden ze zákazníků nebude plně spokojen se službami a společnost pak ztratí nejen ty náhodné zákazníky, ale i ty loajální, což zajisté žádná společnost nechce. Stejně jako ve finanční perspektivě, tak i v perspektivě zákazníků a trhu existují klíčová zákaznická měřítka cílových tržních segmentů. První skupinu tvoří obecně používaná měřítka tj. spokojenost zákazníků, podíl na trhu, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků a jejich ziskovost. Druhou skupinu tvoří hybné síly výkonnosti společnosti, které nám odpoví na otázku, co musí společnost udělat, aby byli zákazníci spokojeni. Nyní se zaměříme na první skupinu ukazatelů zákaznické perspektivy a definujeme je.

Tržní podíl

Tržní podíl vyjadřuje podíl obchodu společnosti na určitém (cílovém) trhu, který může být vyjádřen počtem zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaného zboží. Společnost, která prodává potravinářské směsi, pojidla a dochucovadla se bude zajímat o podíl na trhu právě s tímto sortimentem.

Loajalita zákazníků

Mít věrné zákazníky je cestou k udržení a růstu podílu na trhu. Ti jsou totiž z dlouhodobého hlediska pro společnost větším přínosem – z nich totiž společnosti plynou největší zisky. Ziskovost zákazníků pak roste s délkou jejich loajality. Tento ukazatel lze velmi snadno změřit v počtu objednávek za určité období (rok) daného zákazníka.

Získávání nových zákazníků

Ukazatel měří celkový počet nových zákazníků v absolutní hodnotě nebo jej lze také měřit v podílu obratu u nových zákazníků. Je důležitý zejména pro společnosti, které mají zájem o růstu objemu obchodů a chtějí se dále rozvíjet. Musí lákat nové a nové zákazníky na své produkty a služby. Aby bylo tento ukazatel efektivní, měl by být vypočítán i poměrový ukazatel, který porovná obrat nových zákazníků a náklady na získávání nových zákazníků.

Spokojenost zákazníků

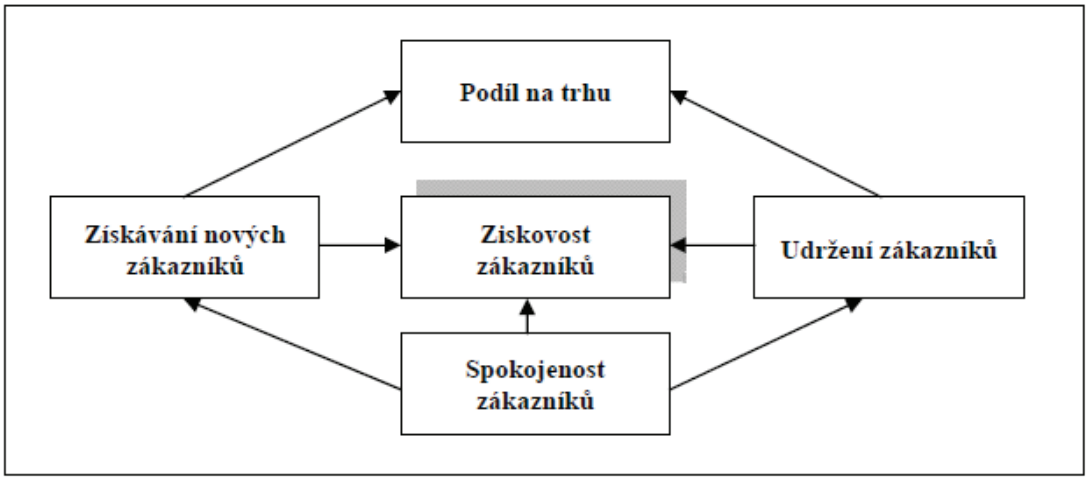
Jedná se o klíčový ukazatel z portfolia perspektivy zákazníků. Společnost, která nemá spokojené zákazníky, se nemůže rozvíjet. Dnešní zákazníci jsou při nákupu velmi nároční a očekávají vždy vysokou kvalitu produktu a služeb, které budou pro zákazníka tvořit přidanou hodnotu, jenž ocení např. dalším nákupem.

Rentabilita zákazníků

Dosažení úspěchu u zmiňovaných ukazatelů zákaznické perspektivy podniku nezaručí společnosti, že bude prosperovat. Proto je důležité vědět, zda jsou naši zákazníci rentabilní – přinášejí nám zisk, který je z podstaty podnikání hlavním cílem všech podnikatelských jednotek. Vhodným nástrojem pro měření je metoda ABC. Pokud měřítko aplikujeme na celý cílený segment, odměnou nám bude zpětná vazba o efektivnosti použité strategie. Každá společnost by si měla položit otázku, zda nerentabilní zákazníci mají pro jejich společnost potenciál z dlouhodobého hlediska. Nerentabilní bývají často

z počátku nově získaní zákazníci, do kterých musíme hodně investovat, abychom je přesvědčili ke spolupráci. Pokud se však jedná o dlouhodobé zákazníky, kteří společnosti nepřináší zisk, u těch bude zřejmě nutný zásah v podobě změny cen výrobků a služeb nebo zefektivnění výroby. Společnost si musí klást další otázku a to, kde končí hranice nerentability zákazníka a kdy je potřeba spolupráci s nimi ukončit (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 65-68).

Všechna tato měřítka by měla být seskupena v řetězci příčinných souvislostí. Níže je uveden obrázek č. 2 příčinných souvislostí. Každá společnost očekává, že se trhy budou nacházet v růstové fázi hospodářského cyklu. Z toho pak vyplývají hlavní náplně každého podnikatelského subjektu tj. ziskovost zákazníků. Jak už bylo zmíněno výše, všechny společnosti se zaměřují zejména na ziskovost.



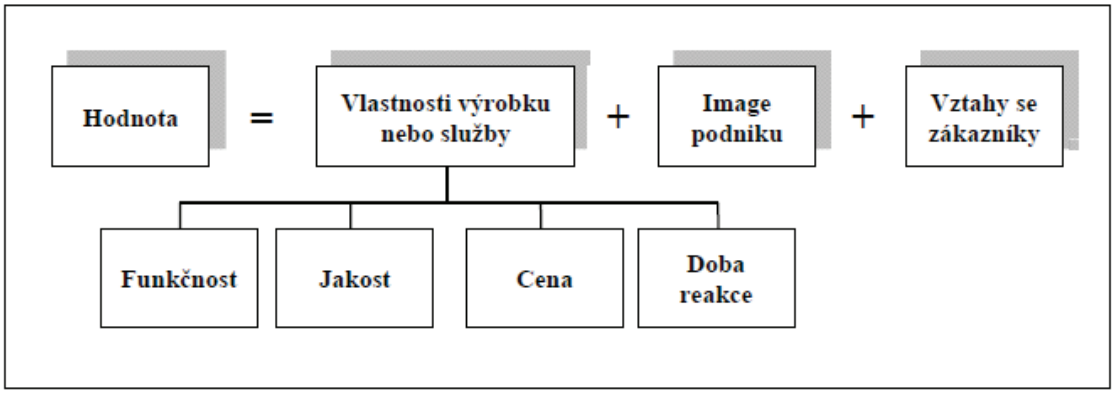
Obrázek 3 Zákaznická měřítka

[Zdroj: Balanced Scorecard, 2005]

Hybnými silami perspektivy zákazníků jsou hodnotové výhody – tzn. takové vlastnosti výrobků a služeb, pomocí kterých si můžeme vybudovat loajální, věrné a spokojené zákazníky. Pomocí hodnotových výhod pak měříme spokojenost zákazníků a získávání nových a jejich udržení a také tržní podíl. Za obecně použitelné hodnotové výhody napříč odvětvími lze považovat:

- vlastnosti výrobků a služeb
- vztahy se zákazníky
- pověst podniku a její image

Obecný model hodnotové výhody zákazníka je zobrazen na obrázku č. 4.



Obrázek 4 Obecný hodnotový model pro zákazníka

[Zdroj: Balanced Scorecard, 2005]

Vlastnosti výrobků a služeb determinují jejich funkčnost, cenu a kvalitu. Kvalita je zákazníky považována za samozřejmost, ale i přesto existují odvětví a segmenty, kde může být kvalita konkurenční výhodou. V takovém případě je vhodné kvalitu zahrnout do hodnotové výhody a měřit ji (počet zmetků). V portfoliu zákazníků jistě najdeme zákazníky s odlišnými požadavky – jedni budou požadovat levné a spolehlivé výrobky, standardní služby dodané včas. Druzí pak upřednostní specifické produkty, doplňkové služby dodané dle požadavků.

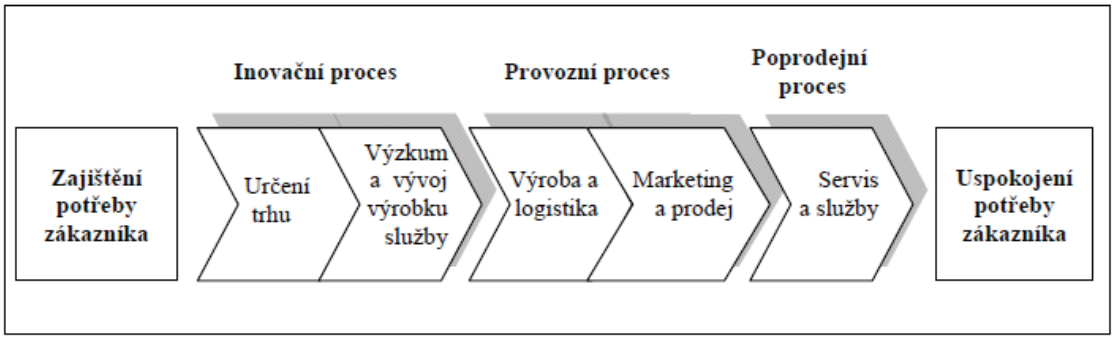
Vztahy se zákazníky budujeme zejména v oblasti dodávek zboží/poskytnutí služby. V této oblasti je důraz kladen na kvalifikované a spolehlivé zaměstnance, kteří se zákazníky komunikují. Zákazník jistě ocení profesionální přístup (poskytnutí odborných informací), rychlost dodání požadovaného zboží (dle přání zákazníka) a případné rychlé řešení nastalého problému. V současné době se také často zavádí online systém pro odběratele pro přístup k informacím (stažení si faktur, získání produktových listů, ceníků apod.)

Pověst a image společnosti jsou faktory, které přitahují pozornost zákazníků. Ovšem pro společnost jsou tyto faktory těžko postižitelné. Image společnosti se dá částečně vybudovat reklamou, ale i kvalitními výrobky, podporou dobré věci (peněžní příspěvek z každého prodaného výrobku humanitárním organizacím). Některé společnosti vsadili na ztotožnění se zákazníka s jejich značkou, která se prezentuje jako značka pro daný cílový segment („oblékáme muže“, „móda pro manažerky“).

2.5.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Tato perspektiva definuje procesy uvnitř podniku, které jsou stěžejní pro dosažení cílů, jak si je stanovily akcionáři a jaké byly stanoveny v zákaznické perspektivě. Proto také přípravě procesní perspektivy předchází stanovení měřítek a cílů ve finanční a zákaznické perspektivě. V podnicích je celkem běžné, že systémy pro měření výkonnosti se zaměřují zejména na zdokonalování existujících podnikových procesů v provozní oblasti. Podniky postupem času přešly k měření výkonnosti procesů jako je nákup, řízení a plánování výroby, vyřizování objednávek – tzn. takové, které procházejí mnoha středisky.

Obvykle se v těchto procesech měří náklady na jednotlivé činnosti, měří se kvalita produkce, poruchovost či délka. Potíž je ovšem v tom, že i tento novátorský přístup k řízení a měření procesů uvnitř podniku nemusí vést ve finále ke zlepšení výkonnosti podniku. V každé společnosti najdeme procesy, jejichž úkolem je vytvářet hodnoty ve společnosti, aby s jejich pomocí bylo dosaženo požadovaných finančních výsledků, ale především uspokojení potřeb zákazníků určitým produktem či službou. Ke zlepšení celkové finanční výkonnosti nepovedou jen měření současných finančních a nefinančních ukazatelů jmenovaných perspektiv. Většinou se tyto procesy, které směřují ke zlepšení, dějí i u konkurence, proto BSC doporučuje, aby si manažeři definovali úplný interní hodnotový řetězec, který bude začínat inovačním procesem (tedy zjištěním potřeb zákazníků), dále bude navazovat provozní proces a interní proces zakončí poprodejní servis - jedině touto cestou si společnost zajistí konkurenční výhodu, která pomůže společnosti, aby společnost pouze „nepřežívala“. (viz obrázek 5).



Obrázek 5 Obecný hodnotový model v interních procesech

[Zdroj: Balanced Scorecard, 2005]

Jak bylo již dříve uvedeno, základní hodnotový model se skládá z 3 základních procesů, který lze použít v jakékoliv společnosti s tím, že si jej může každá společnost upravit dle svých potřeb. Jednotlivé procesy hodnotového řetězce si nyní přiblížíme.

Inovační proces

Většina společností považuje výzkum a vývoj za podpůrný proces, který je součástí interních procesů. Ovšem nesprávně. Inovační proces je nezbytným prvkem a také u mnoha společností i mnohem důležitějším než samotný provozní proces, na jehož bezchybnost se pozornost zaměřuje. Tato skutečnost je zřejmá zejména u společností, jejichž výzkum a vývoj je dlouhodobou záležitostí (např. farmaceutické, softwarové společnosti a společnosti vyrábějící mobilní telefony). Většina nákladů (cca 80-85 %) totiž vzniká právě vývoje a výzkumu. (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 90-95).

Inovační proces lze rozčlenit na dvě fáze: na **fázi zjištění potřeb** a **fázi designu a vývoje** daného výrobku či služby. V první fázi je cílem zjistit zákaznické preference, možnosti cenové politiky při nastavování cen výrobků a služeb, velikost trhu. Tato fáze se v literatuře často nazývá „hledání bílých míst“ Druhá fáze využívá získaných informací z tržního prostředí a dle zjištění navrhuje a vyvíjí daný výrobek či službu.

Jak bylo již zmíněno dříve, vztah mezi vstupy, které spotřebujeme při vývoji (platy zaměstnanců, zařízení apod.) a získanými výstupy inovačního procesu není jasný. Ovšem ani toto by nás nemělo odradit od stanovení cílů a měřítek pro oblast výzkumu a vývoje.

Ukazatele, které jsou vhodné pro měření výkonnosti inovačního procesu např.:

- procento prodeje nových výrobků z celkového prodeje všech výrobků
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí (z hlediska času nebo v porovnání s plánem)
- doba vývoje nové generace výrobků
- možnosti výrobního procesu
- doba cyklu výrobku (life cycle)
- doba zvratu (čas od počátku vývoje do doby uvedení výrobku na trh)

Provozní proces

V provozní proces začíná momentem, kdy si zákazník objedná zboží či službu a končí jejím dodáním. Jedná se tedy o zadání respektive přijetí objednávky, výrobu a dodání požadovaného výrobku či služby. Některé části procesu se velmi často opakují a tak se nabízí na tyto aplikovat vědecký přístup. Mluvíme zde zejména zlepšení procesu příjmu a vyřízení objednávek. V minulosti byl tento proces monitorován pomocí finančních ukazatelů (např. metodou standardních nákladů, rozpočtů, apod.). Ovšem důraz měřítka typu efektivnost práce, využití strojů apod. byl kontraproduktivní. S důrazem na výše uvedená měřítka byly lidské zdroje vytíženy, stroje běžely bez přestávky a výsledkem byla výroba, která nebyla podložena objednávkami od zákazníků, a výrobky se hromadily ve skladovacích halách.

V současnosti se od těchto metod měření ustupuje a nahrazují je jiné ukazatele, které se zaměřují zejména na tyto oblasti:

- dobu trvání celého procesu
- kvalitu provozního procesu
- náklady procesu
- produktivity procesu (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 95-96).

V rámci zkoumání doby trvání procesu mnoho společností používá měřítko efektivnosti výrobního cyklu:

Efektivnost výrobního cyklu = Doba zpracování/Doba průchodu

doba průchodu = doba zpracování + doba kontroly + doba přesunu + doba skladování

Běžná praxe je, že doba zpracování představuje méně než 5 % doby průchodu. V ideálním případě by se měla doba průchodu rovnat době zpracování (efektivnost výrobního cyklu = 1). Ovšem v reálném světě je to hodnota nedosažitelná, ale snahou by mělo být se jí co nejvíce přiblížit.

Kvalitu procesu lze měřit zejména pomocí míry závad, množství odpadu, míry přepracování apod. Nejvhodnější metodou k měření procesních nákladů je metoda ABC (Activity Base Costing). Díky ní zjistíme nákladovou náročnost aktivity, kterou posléze

porovnáme s jejími přínosy. Tato metoda odhalí aktivity, které nepřináší přidanou hodnotu nebo ji mají dokonce zápornou (např. reklamace).

Poprodejní servis

Posledním procesem obecného modelu hodnotového řetězce je poprodejní servis. Jedná se o službu, která je poskytována po zakoupení výrobku či služby. Může to být záruční nebo pozáruční servis, který společnost garantuje a další různé potřeby, které vzniknou po koupi výrobku či zboží (např. možnost vrácení výrobku, příjem nefunkčního výrobku) a platby. I po koupi produktu zákazníci mohou ocenit přidanou hodnotu, kterou v poprodejním servisu naleznou. V posledních letech zákazníci oceňují tyto služby někdy více než samotný dodaný výrobek či službu. (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 97).

Základní měřítka v poprodejním servisu mohou být:

- rychlost odezvy na požadavky zákazníků
- počet požadavků vyřešených jedním telefonátem
- průměrná cena opravy

Rychlost a kvalita řešení požadavků v rámci poprodejního procesu je velmi důležitá z pohledu možné ztráty zákazníka v případě jeho nespokojenosti. Vhodnými nástroji pro předcházení těmto situacím je např.:

- Bezplatné pravidelné servisní prohlídky.
- Poskytnutí náhradního produktu po dobu opravy.

2.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Z pohledu všech doposud představených perspektiv je perspektiva učení se a růstu nebo jinak řečeno zaměstnanecká perspektiva - nejdůležitější součástí modelu BSC. Vyvíjí totiž cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v předchozích perspektivách definují, ve kterých oblastech je nutné dosáhnout výborných výsledků, aby zvýšily svou výkonnost. Cíle v perspektivě učení se a růstu vytváří infrastrukturu, která umožňuje zrealizovat cíle předchozích perspektiv, a jsou také hybnými silami pro dosažení dobrých výsledků v ostatních perspektivách. Je proto velmi důležité neopomíjet investice do infrastruktury lidí, systémů a procedur. Pokud společ-

nost omezí investice do zmíněných oblastí, krátkodobé příjmy si sice zachová, ale ohrozí tím plnění cílů dlouhodobých, které jsou definovány strategií a vizí společnosti. I zastavení nebo krácení investic do rozvoje zaměstnanců má vliv na ostatní perspektivy modelu BSC. Výkonnost společnosti je z velké části závislá na svých zaměstnancích. Pokud není tento kapitál uspokojivě kvalifikovaný, výkonnost společnosti má klesající tendenci.

Z krátkodobého hlediska je to pro společnosti výhodné, protože sníží své náklady a tak zvýší krátkodobě své příjmy. Ty ovšem z dlouhodobého hlediska nejsou pro společnost důležité. Tímto krokem oslabují svůj rozvoj a konkurenceschopnost na trhu, která je pro plnění dlouhodobých cílů a strategií mnohem důležitější než krátkodobé příjmy. Dlouhodobé negativní důsledky krácených investic do lidského kapitálu se objeví za delší dobu, kdy konkurenceschopnost společnosti klesá a současně s ní i výkonnost. Teprve v tuto chvíli vedení společnosti a její vlastníci zjistí, že „jim ujel vlak".

V rámci zaměstnanecké perspektivy se identifikovaly tři základní oblasti, které napomáhají k udržení a posílení konkurenceschopnosti a to:

A) schopnosti zaměstnanců
B) schopnosti informačního systému
C) motivace, delegování pravomocí a angažovanost

A) Schopnosti zaměstnanců

Z pohledu manažerského myšlení to byla právě role zaměstnanců, která se otřásla v základech, a došlo k její kompletní změně. Byla to změna od průmyslového myšlení – dělníci byli najímáni jen na fyzickou práci a úloha myšlení byla svěřena inženýrům a manažerům, k informačnímu – rutinní práci dělníku nahradila automatika strojů. Společnosti poskytující služby umožňují svým zákazníkům díky zdokonalujícím se komunikačním prostředkům a informačním technologiím vstoupit do transakčních procesů společnosti. Aby společnost uspěla v tvrdém konkurenčním prostředí a posílila svou konkurenceschopnost, potřebuje svou produktivitu a kvalitu neustále zvyšovat. Pokud chce společnost růst za hranice současné finanční a zákaznické výkonnosti, bude nutné dohlížet na dodržování stanovených pravidel, procedur a standardů. Zaměstnanci jsou v první linii v kontaktu se zákazníkem, a proto by to měli být právě oni, kteří by si měli

zlepšovat své schopnosti, protože nápady na zlepšení procesů a výkonnosti vzhledem k zákazníkům musí přicházet právě od nich. (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 113).

Většina společnosti používá zaměstnanecké cíle převzaté ze tří skupin měřítek. Tato měřítka jsou posléze nahrazena hybnými silami výstupů. Měřítka se týkají:

- spokojenosti zaměstnanců
- udržení zaměstnanců
- produktivity zaměstnanců
- měřítko spokojenosti zaměstnance

Spokojenost zaměstnance

Je považována za nutnou podmínku pro zvyšování produktivity, kvality, odpovědnosti a zákaznického servisu. Protože abychom mohli očekávat vysokou spokojenost od zákazníků, musí je obsluhovat spokojení zaměstnanci. Ta je obzvláště důležitá u společností, které poskytují služby. Často se bohužel stává, že zákazníka obsluhují nejméně proškolení a nejhůře placení zaměstnanci. Vhodnou metodou pro zjištění tohoto ukazatele jsou dotazníky, kdy se zaměstnanec ztotožňuje s uvedeným hodnocením na bodové škále 1-5, kdy 1 znamená nespokojený a 5 znamená velmi spokojený.

Měřítko udržení zaměstnance

Cílem společnosti je udržet si klíčové zaměstnance, tzn. takové, kteří jsou pro společnost z dlouhodobého hlediska přínosem – tací, kteří jsou věrní, stálí, mají know-how provozních procesů a jsou vnímaví vůči potřebám zákazníků. Podkladem pro toto měřítko jsou dlouhodobé investice, protože odchod zaměstnance značí ztrátu intelektuálního kapitálu.

Měřítko produktivity zaměstnance

S rostoucími dovednostmi a pracovní morálkou zaměstnanců, inovacemi, zlepšováním procesů v provozním procesu a uspokojováním potřeb zákazníků se předpokládá růst produktivity. Tu lze měřit mnoha způsoby, z nichž tím nejjednodušším je zisk na zaměstnance (obrat). Tento ukazatel má ovšem svá úskalí, které je potřeba vzít v úvahu při jeho výpočtech např. obrat nezahrnuje náklady s ním spojené. Pak je nutné upravit výpočtový vzorec, aby zjištěný ukazatel měl vypovídající schopnost odrážející realitu.

Hybné síly zaměstnanecké perspektivy

Na základě stanovených měřítek se posléze stanovují hybné síly, které se odvíjí od konkrétní situace. Spouštěčem bývá rekvalifikace zaměstnanců, schopnost informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců.

Rekvalifikace zaměstnanců

Probíhá v různém rozsahu od strategické rekvalifikace (je požadována vysoká úroveň nových strategických dovedností u klíčových zaměstnanců), přes masivní rekvalifikaci (mnoho zaměstnanců požaduje značnou obnovu svých dovedností) až po zlepšení kompetencí (kdy je u zaměstnanců nutné zlepšit důležité dovednosti).

B) Možnosti informačního systému

Jsou nezanedbatelnou hybnou silou, protože samotná motivace a schopnosti zaměstnanců v dnešní době již nepostačuje k zajištění zákaznických a interních cílů. Zaměstnanci v čelních pozicích kontaktu se zákazníky potřebují mít vždy k dispozici aktuální informace o vztahu zákazníka ke společnosti, aby mohli reagovat na stávající potřeby zákazníka a reagovat na poptávku nových potřeb. Zaměstnanci v interním procesu pak potřebují informace o vyrobeném výrobku či poskytnuté službě. Z informací od dotázaných společností vyplynul poměr pokrytí strategických pracovních míst, který definuje momentální dostupnost informací vzhledem k jejich očekávaným potřebám. Měřítkem může být např. procenta procesů s kvalitou reálného času, doba trvání cyklu apod.

C) Motivace, delegování pravomocí a angažovanost zaměstnanců

Kvalifikovaní zaměstnanci s přístupem k informacím se nerovná automaticky úspěch, pokud nejsou motivováni, aby přispívali k plnění důležitých cílů. Je nutné vytvořit pracovní prostředí, které je bude motivovat a vyvolá v zaměstnancích iniciativu se podílet na plnění cílů. Motivaci zaměstnanců a jejich přínos lze měřit několika způsoby. Jedním z nich je i počet podnětů na zaměstnance, které je vhodné doplnit o měřítko počet implementovaných podnětů. Pro to, aby zaměstnanci viděli, že se jejich podněty někdo vážně zabývá, je důležité dát zaměstnancům zpětnou vazbu o tom, které podněty byly úspěšně použity a jaké výhody či úspory to společnosti přineslo. Na tuto skutečnost pak navázat odměňování.

2.6 Propojení měřítek BSC se strategií společnosti

V předchozích kapitolách jsme vybudovali základy naší BSC. Nyní nastává čas provázat stanovené cíle a měřítka jednotlivých perspektiv se strategií vybrané společnosti. Je nezbytné, aby se všichni zaměstnanci, od vedení až po uklízečky, ztotožnili se strategií, aby chápali, jak důležité je plnění jejich dílčích cílů. Při propojování strategie společnosti na měřítka můžeme použít následující metody a principy:

- vztahy příčiny a důsledku
- hybné síly výkonnosti
- vazby na finance

Vztahy a příčiny

Tuto strategii charakterizuje systém hypotéz o příčině a důsledku - jednoduše řečeno návazností výroků jestliže-potom. Správná strategie BSC má být postavená na vzájemně propojených měřítkách a příčinných souvislostí.

Výstupní měřítka a hybné síly výkonnosti

Kvalitní BSC systém musí obsahovat jak výstupní měřítka, tak hybné síly výkonnosti. Samotná výstupní měřítka neříkají, jak má být výstupů dosaženo a také nepodávají informace, jak úspěšná je implementovaná strategie. Na druhou stranu samotné hybné síly výkonnosti zase neumožní sledovat, zdali se společnosti podařilo např. zvýšit růst prodeje.

Vazby na finance

Je nutné, aby veškeré cesty cílů všech čtyř perspektiv BSC vedly k plnění finančních cílů. Samotné plnění nefinančních cílů totiž nezaručí společnosti úspěch, který poměřujeme ukazateli EVA, ROE, ROCE.

2.7 Postup při procesu tvorby BSC

Při implementaci strategie BSC je nutno mít na paměti, že se nejedná o pouhé převedení příčinných souvislostí, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Společnost, která se rozhodne BSC realizovat, musí být srozuměna s tím, že bude muset změnit svůj styl

a systém řízení. Výsledný efekt je závislý na kvalitě implementace – a ta předpokládá promyšlenou strukturu. V praxi se osvědčil koncept, který realizuje BSC v pěti krocích:

1. Vytvoření organizačních předpokladů
2. Vyjasnění strategie
3. Tvorba BSC
4. Řízení procesu rozšíření
5. Zajištění nepřetržitého používání (HORVÁTH & PARTNERS, 2002, S. 56)

2.7.1 Vytvoření předpokladů pro implementaci

Významem organizačních předpokladů je jednak nezbytnost definovat jednotná pravidla platná pro všechny jednotky, kde se bude BSC implementovat, tzn. rozhodnout ve kterých jednotkách a kterých jejích úrovních a také zajistit hladký průběh procesu implementace, tzn. stanovení implementačního týmu, který by měl být složený z profesionálů v oblasti projektového managementu. Ten zajistí celkovou organizaci a vedení projektu, zajištění informací apod.

Při rozhodování o tom, do jakých jednotek chceme BSC implementovat, je důležité mít na paměti, že čím více jednotek je strategií BSC řízeno, tím lépe lze důležité cíle vyšších úrovní rozložit na úrovně nižší.

Tato počáteční fáze je pro úspěch implementace klíčová – buď nastartuje výkon podniku anebo skončí jen na papíře.

2.7.2 Objasnění strategie

BSC je koncepce pro realizaci existující strategie nikoliv pro její tvorbu. Společnost tedy musí mít definován strategický záměr (např. expandovat na východní trhy) a tento záměr se pak pomocí BSC strategie upřesňuje a převede se do podoby, ve které jej lze realizovat a to pomocí stanovení vhodných cílů daných perspektiv. Zda je strategie připravená na převedení nejde rozeznat podle počtu listů papíru, které jsme popsali, ale tak, že bude panovat shoda ve vedení společnosti na strategických cílech a jejich jednoznačném pochopení (HORVÁTH & PARTNERS, 2002, S. 59-60).

2.7.3 Tvorba BSC

V této fázi se modeluje BSC a to buď pro celou společnost nebo její divizi, obchodní jednotku nebo jiné oddělení. Počátečními body jsou:

- určení obecné architektury perspektiv BSC
- stanovení motivovaného týmu z vedení
- stanovení jednotné metodiky implementace
- zdokumentování strategie BSC

Na základě struktury BSC začnou probíhat v jednotkách následující kroky:

- upřesnění strategických cílů
- propojení cílů pomocí řetězů příčin a následků
- výběr měřítek
- definice cílových hodnot
- potvrzení strategických akcí

Vypracováním těchto kroků jsme vytvořili stěžejní část implementace BSC. Jádro BSC totiž tvoří strategické cíle a ne jejich měřítka. Měřítka jevící být nejlepšími neznamenají nic, pokud špatně popisují definované strategické cíle (HORVÁTH & PARTNERS, 2002, S. 61-63).

2.7.4 Proces rozšíření

Rozšířením BSC v podstatě aplikujeme kroky definované v tvorbě BSC na organizační jednotky. Při rozšiřování BSC do dalších jednotek se stává BSC důležitým komunikačním nástrojem. Implementace probíhá ve dvou rovinách:

- **ve vertikální** – který bývá označován jako vertikální integrace cílů – zaměřuje se na cíle a akce z organizačně nadřazených jednotek k přenosu do nižších jednotek (tzv. shora-dolů).
- **v horizontální** – zde mluvíme o horizontální integraci cílů, díky které se sladí cíle a strategické akce jednotek, které jsou na stejné horizontální úrovni - např. sladit cíle oddělení IT a cíle zákazníků tohoto oddělení (HORVÁTH & PARTNERS, 2002, S. 63).

2.7.5 Plynulá integrace BSC

V této fázi je důležité propojit stávající manažerské systémy řízení s BSC. Z hlediska odlišnosti architektury každého ze systémů řízení to není jednoduchý úkol a to zejména v oblasti určení zodpovědností za jednotlivé cíle v BSC. Mimo to jsou systémy řízení zaměřeny výlučně na stávající organizační strukturu. Pro plynulou integraci obou systémů řízení je zapotřebí controllingu (sleduje realizaci strategických akcí BSC), reportingu (umožní průběžné sledování cílů), a integraci do řízení lidských zdrojů (integrace strategických a operativních cílů do cílů jednotlivce a do strategického a operativního plánování (HORVÁTH & PARTNERS, 2002 S. 63-64).

2.8 Řízení strategie

Při implementaci strategie BSC lze narazit na problematické oblasti. Jedná se o překážky, které by mohly zabránit strategii BSC implementovat, dále pak postup uvedení BSC ve společnosti a také proces, jak využít informace z realizované strategie a učit se z nich. Níže jsou ke každé oblasti uvedeny detailnější informace.

2.8.1 Bariéry při zavádění strategie

Každou z níže uvedených bariér lze úspěšně odstranit integrací BSC do strategického manažerského systému. Nedostatky pramení zejména z absence propojení mezi formulací a implementací.

- **Nerealizovatelná vize a strategie**

Bariéra odráží situaci ve společnosti, kdy vedení nedokáže vizi a strategii srozumitelně a realizovatelně transformovat. To pramení z toho, že ani samotné vedení se nedokáže jednoznačně dohodnout na významu vize a strategie společnosti a tato nejednota s sebou nese odlišné pochopení vize a strategie jednotlivých zájmových skupin a tím se tříští úsilí. Autoři zjistili, že jejich návrh na tvorbu BSC vyjasňuje strategické cíle a definuje kritické hybné síly úspěchu, vytváří dohodu a posiluje týmové prostředí na úrovni vedení společnosti a transformuje vizi do klíčových témat, která pak lze komunikovat a realizovat.

- **Strategie není propojena napříč společností**

Překážka se objeví v momentě, kdy dlouhodobé požadavky strategie společnosti nejsou převedeny do cílů a úkolů jednotlivých divizí, oddělení, týmů a jednotlivců. Ti všichni se koncentrují na plnění klasických finančních cílů a jejich strategie je zaměřená na krátkodobé a taktické cíle.

- **Strategie není propojena s alokací zdrojů**

Další bariérou při zavádění strategie je selhání při propojení mimořádných aktivit a alokací zdrojů s upřednostňovanými dlouhodobými strategickými plány. Většina společností má samostatné procesy pro strategické plánování a krátkodobé (operativní) plánování. V důsledku toho se zdroje určené k volnému nakládaní a určení kapitálu nevztahují ke strategickým cílům. Jednotlivá oddělení musí spolupracovat na dosažení společného cíle a nepovažovat své agendy za nezávislé.

- **Nedostatečná zpětná vazba ze zavádění strategie**

Čtvrtá bariéra se týká nedostatečné zpětné vazby o způsobu a funkčnosti zavádění strategie, kdy je poskytována zpětná vazba jen o krátkodobé provozní výkonnosti (finanční měřítka porovnávající současná čísla s měsíčními či půlročními rozpočty). Pokud není zpětná vazba správná, nelze strategii otestovat a učit se z ní. Správná strategická zpětná vazba a proces učení zahrnuje sdílený strategický rámec, zpětnovazební proces a proces týmového řešení problémů. (KAPLAN, NORTON, 2005, S. 166-170).

2.8.2 Angažovanost shora dolů

Důležitým úkolem při zavádění BSC do podniku je komunikovat strategii napříč společností a sladit ji s osobními cíli zaměstnanců. Pomůže to zejména k celkovému pochopení strategie, které vede ke strategickému porozumění. To řídí pracovní úsilí jednotlivých pracovníků v souladu se strategickými záměry a navíc podporuje jejich pocit důležitosti v řetězci kauzalit, které vedou k plnění strategických cílů. Ke komunikaci strategie a propojování strategických cílů s lokálními a osobními cíli lze využít následující metody:

- programy pro komunikaci a vzdělávání;
- propojení cílů napříč odděleními, týmy a jednotlivců;
- navázání odměn na dosahování stanovených cílů a měřítek.

Programy pro komunikaci a vzdělávání

Komunikaci o strategii BSC je možné pojmout jako interní marketingovou kampaň, jejichž cílem je zajistit povědomí o ní a ovlivnit chování zaměstnanců. Komunikační program musí být snadno pochopitelný a měl by být rozložen v čase. Pro tyto účely lze použít různá videa, setkání se zaměstnanci, letáky, firemní noviny, brožury apod. Výstupy BSC pak je možné zveřejňovat intranetu. Strategii je potřeba komunikovat také směrem k představenstvu podniku, které velmi často ustrne na informacích z finančních výkazů, které ovšem nic neříká o tom, kde bude společnost za 5, 10 let. BSC je vhodným nástrojem pro to, jak představenstvo informovat o strategické orientaci podniku.

Propojení cílů napříč odděleními, týmy a jednotlivců

Převedení strategických cílů do cílů jednotlivých oddělení, týmů a jednotlivců je klíčovým nástrojem přerodu strategického porozumění. V podstatě se jedná o stanovení cílů pro jednotlivé pracovníky, týmy a oddělení, které budou v souladu se strategickými cíli.

Navázání odměn na dosahování stanovených cílů a měřítek

BSC umožňuje oproti tradičním metodám odměňování variantu, kdy stanoví minimální hranici naplnění jednotlivých měřítek, což zajistí, že manažeři se budou systematicky pracovat na plnění všech měřítek a jejich plnění budou díky tomu vyvážená. Ovšem nabízí se otázka, zda definovaná měřítka, na základě kterých bude postaveno odměňování, odpovídají cílům. Měřítka můžou mít špatný obsah a formu, jejich dosahování může mít vedlejší efekty a špatně můžou být nastaveny i cílové hodnoty. Proto je nutné zvážit propojení se systémem odměňování. Odměňování je formou vnější motivace – zaměstnanec plní zadané úkoly, protože za ně dostane odměnu. Ovšem tento přístup zaměstnanců není v souladu se strategií BSC. Ta očekává, že zaměstnanec bude vnitřně motivován – tedy z vlastního přesvědčení. Dosažení vnitřní motivace je velmi náročné a samotné vysvětlení vztahu cílů zaměstnance s podniku nemusí stačit. Stěžejní je volba zaměstnance, jehož povaha a hodnoty jsou v souladu s podnikovou kulturou.

2.8.3 Strategická zpětná vazba a proces učení se

Strategická zpětná vazba a proces učení se podněcují vznik nových vizí a strategií, na základě kterých jsou cíle, měřítka, hybné síly a vazby příčinných souvislostí napříč všemi perspektivami aktualizovány současně s měnícími se podmínkami na trhu.

Rozdíl mezi klasickým a zpětnovazebním systémem, pomocí něhož se vyhodnocují odchylky od daného cíle, je ten, že klasický systém se snaží dosáhnout původně stanovených cílů a vždy se navrátit se na původní trajektorii bez ohledu na to, zda jsou cíle stále platné. Zpětnovazební reaguje průběžně na měnící se podmínky, vyhodnocuje definované cíle, které právě mohou být ovlivněny měnícími se tržními podmínkami, a původně definované cíle upravuje. Tomuto procesu říkáme systém zpětné vazby.

Efektivní proces strategického učení se ve dvojité smyčce zahrnuje tyto tři oblasti:

- sdílený strategický rámec;
- strategická zpětná vazba;
- týmové řešení problémů.

Sdílený strategický rámec

Sdílená vize a model výkonnosti založené na BSC jsou nutnou podmínkou pro početí procesu učení se, jelikož přesně určují, čeho chce podnik dosáhnout. Vypovídá též o spojování úsilí jednotlivých pracovníků a cílů jednotek.

Strategická zpětná vazba

Pro ověření hypotéz, na kterých je strategie postavena, by měly být určeny strategické zpětnovazební systémy. Pro ověření hypotéz o příčinných vztazích lze například použít měření pomocí korelační analýzy mezi dvěma a více měřítky. Prokázání existence korelace mezi proměnnými pak znamená, že strategie jednotky funguje. Pro ověření strategie můžeme použít i různé manažerské hry či plánování scénářů, příběhy místo strohých finančních výkazů.

Jedním z dalších významných způsobů učení se je hodnocení od nezávislých pozorovatelů (např. manažerů jiných divizí). Tento způsob je vhodné zavést, pokud se porady ohledně BSC staly rutinou a setkání ztrácejí šťávu. Externí pohled zajistí, že se budou setkávání soustředit na strategické otázky.

Týmové řešení problémů

Dalším prvkem strategického učení se je proces účinného týmového řešení problémů. Ve společnostech je běžné, že odpovědnost za dosahování cílů a měřítek v daných oblastech jsou vždy odpovědné příslušné oddělení respektive jejich vedoucí. To ovšem není v souladu s myšlenkou účinného týmového řešení problémů. Účelné je mít křížové týmy složené z řídících pracovníků, kteří mají různý vztah k řízené oblasti - ti budou řídit a ponesou odpovědnost za plnění určité části strategie. Přínosem takovéhoto přístupu jsou odlišné pohledy řídících pracovníků na svěřenou oblast, což vede ke slučování znalostí a komplexnějšímu zajištění řízené oblasti.

Součástí týmového řešení je i průběžné setkávání k posouzení strategie. Standardně je většina setkání orientována otázky kolem provozu. Pozornost se věnuje hodnocení současné výkonnosti a porovnávání dosahované výkonnosti s krátkodobým plánem provozu. V takových případech je účelné oddělit strategická setkání od provozních porad. Strategická setkání se doporučuje pořádat čtvrtletně, dříve se neprojeví veškeré změny v trendech, korelacích s výsledky a perspektivách. Tato setkání by se měla zaměřovat na projednávání strategických otázek, jejichž cílem je strategii vyladit.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola se bude zabývat samotnou společností. V první části budou uvedeny základní informace o společnosti Kerry Ingredients and Flavours s. r. o. a nastíněna její historie. Další část bude zaměřena na strategické cíle společnosti a jejich interpretaci, aby bylo možné na jejich podkladech stanovit cíle a měřítka pro jednotlivé perspektivy.

3.1 Představení společnosti a její historie

Obchodní jméno: Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Maříkova 36, 621 00 Brno

IČ: 494 55 125

DIČ: CZ49455125

Vznik společnosti: 1. 1. 1994

Základní kapitál: 1 600 000,- Kč

Analyzovaným subjektem je společnost Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o., jejímž 100% vlastníkem je od roku 2010 společnost Kerry Group. Jejím jménem jednají dva jednatelé a to Paul Standish McCarthy a Brian Cornelius Mehigan. Statutární orgán společnosti tvoří jeden společník (KERRY HOLDINGS BELGIUM).

Společnost je součástí nadnárodní společnosti Kerry Group (Irsko) a podskupiny Dera (Belgie) a v rámci trhů pro střední a východní Evropu skupiny Kerry má roli prodejce výrobků v České republice a na Slovensku.

Společnost byla založena v roce 1994 jako společnost s ručením omezeným a vznikla zápisem společnosti do Obchodního rejstříku, vedeného u Krajského soudu v Brně pod spisovou značkou C 13094. Společnost byla v roce 1994 založena dvěma společníky se zahraniční účastí pod jménem Dera Food Technology – CZ, s. r. o. Majoritním společníkem byla společnost N. V. Dera Food Technology (později transformovaná do Dera Holding NV), která v roce 2007 koupila podíl od minoritního vlastníka.

V této době měla společnost dvě zastoupení – jedno na Slovensku (Bratislava) a jedno v České republice (Brno). Společnost se profilovala jako globální partner ve světě potravin, chutí a ingrediencí. V roce 2010 došlo k prodeji celé skupiny Dera, která byla a je jediným společníkem se 100% majetkovou účastí, irské společnosti Kerry Group, která vyvíjí činnost ve stejné oblasti potravinářském průmyslu jako koupená skupina Dera, zejména na trzích Irska a Velké Británie. Skupina Kerry dosahuje vysoké úrovně na trhu a to díky vědeckým poznatkům a dobrým výsledkům aplikovaného výzkumu potravinářských ingrediencí.

V návaznosti na optimalizaci nákladů celé skupiny pro trhy střední a východní Evropy se společnost rozhodla pro zrušení zastoupení pro Slovensko v Bratislavě a zastoupení v Brně se tak stalo zastoupením pro Českou republiku i Slovensko. Změny pod vlastnictvím irské společnosti pokračovali zejména v oblasti portfolia zákazníků, kdy cílem bylo udržet si obratově významnou a rentabilní klientelu.

Společnost má registrovány dvě živnostenská oprávnění. Předmětem podnikání prvního oprávnění je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, což zahrnuje tyto obory činnosti: výroba plastových výrobků a pryžových výrobků, činnosti technických poradců v oblasti potravinářství, velkoobchod, výroba potravinářských výrobků a specializovanému maloobchodu. Předmětem podnikání druhého oprávnění je činnost účetních poradců, vedení účetnictví.

Hlavním předmětem podnikání firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o., je koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

Na základě klasifikace ekonomických činností CZ-NACE podle výpisu z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES se tato společnost věnuje několika podnikatelským aktivitám zároveň:

46370: Velkoobchod s kávou, čajem, kakaem a kořením

108: Výroba ostatních potravinářských výrobků

10840: Výroba koření a aromatických výtažků

10890: Výroba ostatních potravinářských výrobků j. n.

222: Výroba plastových výrobků

46900: Nespecializovaný velkoobchod

4778: Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách

69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

7490: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti j. n.

Produktové portfolio firmy je přitom velmi široké, a proto je rozdělené do několika kategorií:

- Masné výrobky (šunky, šunkové výrobky a uzená masa, emulgované masné výrobky, paštiky, tepelně neopracované a trvanlivé fermentované výrobky, trvanlivé masné výrobky, polotovary, konzervy, obalované výrobky, ostatní řešení, kůžové emulze, vegetariánské výrobky)
- Mléčné výrobky (kysané mléčné výrobky, tvarohy, sýry, probiotické výrobky)
- Lahůdky - teplá i studená kuchyně (úpravy textur, prodloužení trvanlivosti)
- Ochucení výrobků (marinády, kořenící směsi)
- Hotová jídla (studené omáčky (majonézy, dresinky, dipy), teplé omáčky a polévkové směsi, zeleninové polotovary a výrobky)
- Ingredience (bílkoviny živočišné a rostlinné, hydrokoloidy. škroby, vláknina, startovací kultury, uzená aromata, omega 3 mastné kyseliny atd.)
- Potravinářské obaly (celofánové, faserové a plastové obaly, a dále střeva, sáčky, síťky) (*DERA.CZ I*)

Společnost Kerry Group není pouze prodejcem jednotlivých komodit, a tedy není vázána na prodej jednoho či druhého produktu. Síla společnosti je v tom, že umí kombinovat velikou škálu produktů od jejích renomovaných dodavatelů a může čerpat jejich know-how. Kombinace kořenících směsí s dalšími jednoduchými ingrediencemi poskytuje technologickému týmu obrovské možnosti řešení od nápadu (podnětu od zákazníka), přes zadání až po finální produkt včetně obalu. K této práci rovněž patří nutná znalost

legislativního prostředí nejen u nás ale i v zemích Evropské unie i mimo ni. Vzhledem k celosvětové působnosti mateřské firmy sleduje společnost návrhy zejména směrnic EU a v předstihu připravuje řešení na požadavky, které z nich vzejdou.

3.2 Finanční ukazatele v letech 2009-2013

Pro představu o výkonnosti společnosti v letech 2009-2013 uvádím hodnoty poměrových ukazatelů, analýzu cash-flow a hospodářského výsledku, což jsou nejběžnější ukazatele používané pro finanční analýzu.

3.2.1 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou jedním ze základních nástrojů finanční analýzy pro měření výkonnosti společnosti.

A. Ukazatele rentability

Tyto ukazatele signalizují, jak společnost zvládá vytvářet zdroje a dosahovat zisku.

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012	2013
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-1.97%	-0.21%	6.20%	2.81%	-10.94%
Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)	-1.83%	-0.19%	6.04%	2.61%	-9.96%
Rentabilita celkových aktiv (ROA)	-1.39%	-0.15%	4.85%	1.89%	-7.63%
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	-1.93%	-0.21%	6.11%	2.76%	-10.34%

Tabulka 2 Ukazatele rentability 2009-2013

Z tabulky výše lze vyčíst měnící se trend všech ukazatelů rentability, kdy v letech 2009-2010 veškeré hodnoty vykazovaly záporné hodnoty, což je období před prodejem skupiny Dera společnosti nadnárodní korporaci Kerry. Pro vlastníky je nejvýznamnější hodnota ukazatele ROE – negativní hodnota značí, že v daném období nepřináší investovaný kapitál dostatečný výnos. V následujících letech 2011-2012 jsou hodnoty kladné, což značí, že prodej skupiny strategickému partnerovi bylo pro společnost dobrým rozhodnutím. Rok 2013 pak značí markantní pokles ukazatelů opět do negativních čísel, tedy nutnost restrukturalizaci společnosti.

B. Likvidita a solventnost firmy

Dva pojmy, které často bývají zaměňovány - likvidita znamená schopnost společnosti uhradit své závazky a solventnost je pak definována jako obecná schopnost společnosti obstarat si finanční prostředky pro úhradu svých závazků.

Likvidita a solvent-nost	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2.80	2.61	3.10	2.51	2.47
Pohotová likvidita	2.05	1.85	2.33	1.79	2.47
Okamžitá likvidita	0.50	0.53	0.70	0.63	0.17
Solventnost	-41%	-8%	-10%	18%	104%

Tabulka 3 Likvidita a solventnost v letech 2009 - 2013

Z vypočtených hodnot jednotlivých typů likvidity v tabulce 3 lze usuzovat, že likvidita společnosti je na velmi dobré úrovni. Společnost bez problému hradí své splatné závazky. Výborných hodnot společnost dosahuje zejména z titulu nízkých hodnot krátkodobých závazků. Z hodnot pro rok 2013 je také zřejmé, že se ve společnosti udála výrazná změna – hodnoty všech ukazatelů se výrazně vylepšili – došlo k prodeji použitelných skladových zásob a společnost tedy nemá prostředky vázané v nejméně likvidním aktivu, kterým jsou zásoby.

Hodnoty ukazatele solventnost pak vhodně doplňují ukazatele likvidity – tento ukazatel značí, jak je na tom společnost s úhradou svých závazků z rozdílu mezi příjmy a výdaji. Uvedené hodnoty dokládají bezproblémovost v této oblasti.

C. Ukazatele zadluženosti

Tento typ ukazatelů poukazuje na finanční strukturu společnosti. Měla by mít přiměřený kapitál, cizí zdroje by neměly překročit hodnotu vlastního kapitálu.

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012	2013
Celková zadluženost	25%	24%	21%	29%	27%
Míra zadlužení	36%	36%	27%	43%	39%

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti v letech 2009 - 2013

Celková zadluženost neboli tzv. věřitelské riziko poukazuje na finanční úroveň společnosti. Výpočtem jsem zjistila, že cizí zdroje kryjí v letech 2009-2013 mezi 21-29 %

majetku společnosti. Doporučená hodnota je přitom do 50 %, tak lze říci, že zadluženost je v tolerovaných mezích a společnost patří k těm méně zadluženým.

Míra zadlužení je ukazatel významný zejména pro banky z hlediska poskytnutí úvěru. Cizí zdroje by neměly překročit 1,5 násobek hodnoty vlastního jmění; ideální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění, což v případě analyzované společnosti je právě ten případ – hodnota vlastního jmění je vyšší než cizích zdrojů a to výrazně.

D. Ukazatele aktivity

Tento druh ukazatelů hodnotí, jak společnost využívá své zdroje. Zjišťují rychlost obratu a hodnotí, v jakých aktivech je kapitál vázán.

Ukazatelé aktivity	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1.64	1.44	1.39	1.73	1.68
Obrat stálých aktiv	4.55	4.57	4.32	1.69	1.65
Obrat zásob	8.44	7.89	9.10	8.54	0
Doba obratu zásob	43.25	46.25	40.11	42.76	0
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	91	80	85	69	118
Doba obratu závazků (ve dnech)	58	60	52	59	52

Tabulka 5 Ukazatele aktivity společnosti v letech 2009-2013

Obrat aktiv odráží produktivitu vloženého kapitálu, přičemž měří efektivnost využití veškerých aktiv (tedy stálých i oběžných) ve společnosti. Minimální úroveň je na hodnotě 1. Jak vidno v tabulce výše, vypočítané hodnoty obratu aktiv ve společnosti tuto hodnotu převyšují, což znamená, že aktiva jsou efektivně vynakládaná.

Obrat stálých aktiv poukazuje na efektivnost využívání dlouhodobého hmotného majetku (např. budovy, strojů a zařízení, dopravních prostředků a ostatního dlouhodobého hmotného majetku). Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 5,1. Uvedené výpočty v letech 2009-2013 nedosahují této hodnoty, společnost tedy svá stálá aktiva plně nevyužívá. Měla by tedy zvýšit tržby nebo prodat některá svá aktiva.

Ukazatel **obratu zásob** nám říká, kolikrát je jednotlivá položka zásob přeměněna na peníze a znovu naskladněna. V letech 2009-2012 se jednotlivá položka skladu přeměnila v průměru 8,49 krát. V roce 2013 už společnost zásoby neměla, proto uvádím hodnotu obratu zásob 0. Doporučená hodnota je v rozmezí 4,6 – 6., tudíž vypočítané hodnoty jsou až dvojnásobné.

Ukazatel **doby obratu zásob** říká, za jak dlouho společnost průměrně prodá své zásoby - tedy, jak dlouho jsou zásoby skladovány a vážou na sebe finanční prostředky. Vypočítané hodnoty jsou uvedeny ve dnech, za které se zásoby přemění v hotovost nebo pohledávku.

Výpočet **doby obratu pohledávek** udává, jaká je průměrná úhrada pohledávky od odběratelů a jak dlouho tedy máme v pohledávkách vázány finanční prostředky. V ideálním případě by vypočítané hodnoty měly korespondovat se splatností faktur.

Z výpočtu je zřejmé, že by společnost měla uvažovat o snížení splatnosti faktur, protože průměrná hodnota splatnosti faktury je 89 dní.

Výpočet **doby obratu závazků** stanovuje v průměru 56 dnů jako dobu, kterou trvá proces mezi nákupem a jeho úhradou. (FINANČNÍ ANALÝZA, 2011)

3.2.2 Přehled o peněžních tocích (Cash Flow)

V tabulce níže uvádím Přehled o peněžních tocích ve zkrácené podobě, rozdělený dle činností na Cash Flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Plná verze výkazu je uvedena v příloze č. 1.

Přehled o peněžních tocích (zkrácený)	**2009**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	11 308	17 880	19 056	19 750	18 075
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	5 099	2 238	508	19 747	-14 404
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	9 473	-1 062	186	21 810	0
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-8 000	0	0	-43 232	0
Čistá změna peněžních prostředků a peněžních prostředků	6 572	1 176	694	-1 675	-14404
Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	17 880	19 056	19 750	18 075	3 671

Tabulka 6 Přehled o peněžních tocích (cash flow) ke 31. 12. v letech 2009 - 2013

Na základě hodnot jednotlivých Cash flow lze říct, že hodnoty mají kolísavý charakter. Toto kolísání lze vysvětit následovně: Provozní Cash Flow roku 2013 je ovlivněno pro-

dejem použitelných zásob, finanční Cash flow roku 2012 je ovlivněno výplatou dividend, investiční Cash flow 2012 je ovlivněno prodejem pozemku. Konečný stav peněžních prostředků je ve všech sledovaných letech kladný.

3.2.3 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek (výsledek hospodaření) tedy rozdíl mezi výnosy a náklady:

Podle poslední výroční zprávy a účetní uzávěrky firmy za rok 2013 je výsledek hospodaření za dané účetní období ztráta 6 539 000 Kč. V porovnání s předchozím rokem 2012, kdy společnost vykázala zisk (2 324 tis. Kč) a totéž platí pro rok 2011 (5 032 tis. Kč). Rok 2010 uzavřela společnost se ztrátou (309 tis. Kč) a 2009 taktéž. (2 152 tis. Kč). Tento stav tedy není setrvalý, nýbrž již nasvědčuje alarmujícímu stavu a potřebně změn.

3.3 Vyjasnění vize a firemní strategie

Strategie nadnárodní skupiny Kerry, jak je prezentovaná na globálních stránkách skupiny (volný překlad):

„*Chceme být světovým lídrem v oblasti potravinářských přísad a příchutí na trzích potravinářského a nápojového průmyslu.*

Prostřednictvím schopností a upřímné angažovanosti našich zaměstnanců budeme lídry na vybraných trzích – budeme vynikat v kvalitě produktů, technické a marketingové kreativitě a službách našim zákazníkům.

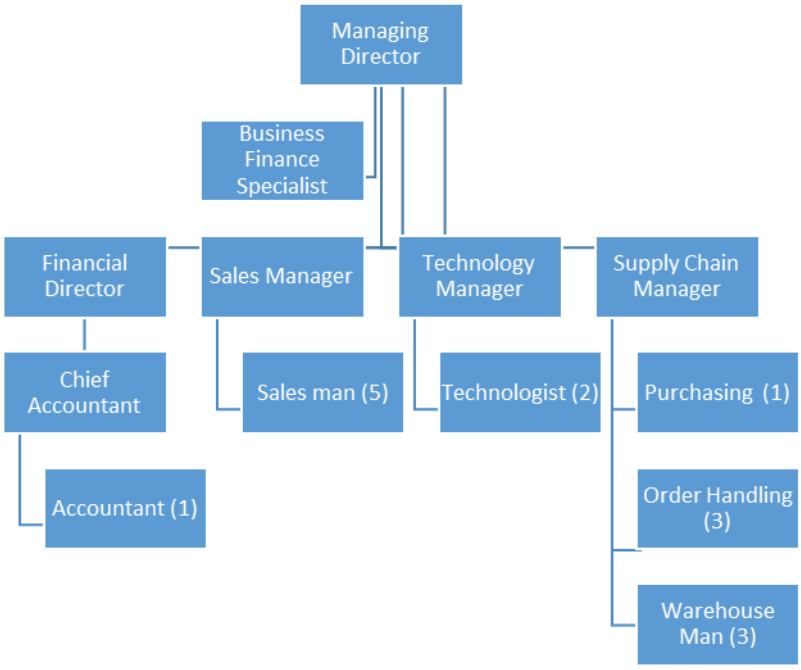
Jsme zavázáni k nejvyšším standardům podnikání a etického chování, abychom splnili naši odpovědnost k zájmovým skupinám, kterým sloužíme, a k vytváření dlouhodobých hodnot pro všechny zúčastněné strany na sociálním a pro životní prostředí udržitelném základě.“ (*KERRY*, 2015)

Vizí firmy globálně je tedy dosáhnout optimálních řešení v potravinářském průmyslu a tím být předními výrobci a prodejci. Cílem zastoupení společnosti pro trh České republiky a Slovenska je zvýšit podporu prodeje výrobků na uvedených trzích (viz Výroční zpráva za rok 2013). Proto v roce 2013 společnost „vyvíjela činnost směřující k tomu, aby produkty firmy, jako jsou koření, potravinářské ingredience a potravinářské

obaly, byly trvale kupovány zákazníky jak na českém, tak i na slovenském trhu. Společnost prováděla taktéž nezbytný technologický servis a poradenství u zákazníků.

Dále spolupracovala při optimalizaci logistiky. Společnost vykázala za rok 2013 tržby z prodeje zboží v celkové výši 151 milionů Kč, tržby za služby dosáhly 2 miliony Kč. Společnost si v roce 2013 udržela významné postavení jak na českém, tak i na slovenském trhu, získala nové zákazníky a dále rozšířila sortiment nabízeného zboží. V květnu 2013 byl oznámen záměr restrukturalizovat obchodní aktivity v České republice s cílem zajištění jejich dlouhodobé udržitelnosti. Ke konci roku 2013 došlo k odprodeji veškerých použitelných zásob zboží do dceřiné společnosti Kerry Polsko. Restrukturalizace pokračuje v průběhu roku 2014.“ (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2013, S. 6).

Dlouhodobá koncepce řízení společnosti je postavena na rozvoji společnosti a podpoře dynamiky rozvoje svých klientů prostřednictvím respektování tradic, znalosti aktuální situace a analýzy rozvoje trhu s potravinami. Pro řízení společnosti je také důležitá hierarchie, tedy organizační struktura firmy, kterou znázorňuje diagram níže.



Obrázek 6 Organizační struktura firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.

[ZDROJ: VÝROČNÍ ZPRÁVA 2013, STR. 18]

Cíl společnosti “zvýšit podporu prodeje zboží na českém a slovenském trhu“ bohužel není strategickým, a nemá stanovené nástroje, pomocí kterých má být naplněn. Celková

firemní strategie má bohužel nejednotnou koncepci, jelikož vychází pouze z nejvyšších článků organizační struktury, je převážně založena na servisu, a nevnímá dílčí podprocesy probíhající na nejnižší úrovni řízení. Z tohoto důvodu je nutné alespoň namodelovat exaktní firemní strategii v rámci celé její koncepce, která bude převedena na strategii BSC.

Současná firemní koncepce je postavena na poskytování řešení, ne produktu. „Produkt je pouze prostředkem k nalezení řešení. Podstata práce firmy spočívá v týmovém přístupu k zákazníkovi. Komunikaci se zákazníkem – obchodním partnerem – řeší klíčový manažer ve spolupráci s technologem. Podle potřeby do práce zapojují i ostatní členy týmu. Výhodou tohoto systému práce je maximální operativnost, flexibilita a ohromná šíře záběru. Předpokladem je vysoce kvalifikovaný tým pracovníků, zázemí v silné mezinárodní společnosti a především velká šíře firemního portfolia.

Technolog může tedy pro dosažení požadovaného cíle volit nejoptimálnější řešení, vycházející z daného zadání, legislativních omezení, technologického vybavení a dalších faktorů, bez omezení na použití konkrétního produktu. Cílem je vytvoření partnerského vztahu s obchodním partnerem a společné řešení problémů. Technolog na základě zadání optimalizuje receptury, navrhuje nejvhodnější suroviny a přísady a hledá optimální cesty jak se dostat k vyhovujícímu výrobku. Po teoretické přípravě se podílí na organizaci zkoušek, jejich provedení a závěrečném vyhodnocení. V případě zavádění nového produktu, nebo při změně receptury či ingrediencí je součástí práce firmy pomoc při zavádění do výroby tak, aby se vyloučily provozní chyby. Práci nepovažuje firma za ukončenou prodejem, ale se zákazníkem dále spolupracuje a sleduje výrobu, aby mohla operativně reagovat na nové požadavky.” (*DERA.CZ IV*, 2015).

Filozofií společnosti je „podílet se na řešení požadavků a problémů zákazníků a zároveň přinášet nové, inovativní pohledy opírající se o velmi dobrou znalost trhu.“ (dera.cz II, online). Pro dosažení cíle se vždy snaží firma navrhnout optimální řešení. Na této filozofii firmy je postaven i exaktně formulovaný strategický cíl, kterým je zvýšit prodeje zboží na českém a slovenském trhu s výsledem o 5 % ročního nárůstu prodejů v roce 2017. Cíl by měl být naplněn za pomoci dílčích strategických cílů:

- Podpořit prodej výrobků skupiny Kerry na českém trhu v letech 2015 - 2016

- Podpořit prodej výrobků skupiny Kerry na slovenském trhu v letech 2015 - 2016

Strategické cíle by přitom měly být rozpracovány obchodní strategií, která v současné době není ve firmě stanovena, a která by měla obsahovat prvky marketingového mixu:

- **Produktové portfolio**
  Jedná se o kategorii masné výrobky, mléčné výrobky, lahůdky - teplá i studená kuchyně, ochucení výrobků, hotová jídla, ingredience a potravinářské obaly.

- **Cenová politika**
  Cenová politika je stanovována systémem marží, tedy procentuálním vyjádřením profitu na jednom kilu výrobku, v případě specifických mléčných kultur je pak stanovena marže na 1ks kultury.

- **Vymezení trhu**
  Cíleným trhem společnosti je Česká republika a Slovensko (trhy jsou v rámci skupiny rozdělené a není tedy možné přesáhnout vymezené tržní teritorium).

- **Distribuční kanály**
  Pro distribuci jsou využívány přímé distribuční kanály (týká se zákazníků ve skupině A – tedy velcí a obratově významní zákazníci) a distribuce pomocí vybraných distributorů, kteří zásobují menší společnosti – zejména zákazníky skupiny C).

- **Lidské zdroje**
  Počet zaměstnanců před restrukturalizací – 19, počet zaměstnanců po restrukturalizaci - 10 v rámci vrcholového, středního a nejnižšího managementu firmy.

- **Procesy**
  Jedná se o výrobní, vývojové a prodejní střediska v rámci sdílených center pro střední a východní Evropu. V rámci Kerry Group pro střední a východní Evropu operují centra, ve kterých jsou soustředěny vývojové a výrobní aktivity:

    - Kerry Polsko (výrobní aktivity)

- Kerry Irsko (vývojové aktivity)

V těchto centrech vznikají inovační výrobkové koncepty, které vycházejí z vědeckého výzkumu a extensivního know-how, zpracovatelských postupů a ingrediencí. Všechny tyto procesy jsou přitom založeny na interním výzkumu aplikovaném v recepturách potravinářských výrobků; spolupráci s lokálními i mezinárodními výzkumnými institucemi; analýze trendů trhu a monitoringu nejnovějšího vývoje technologií; inovativním přístupu k výrobkům a technologiím; recepturách šitých zákazníkovi přímo na tělo zohledňujících veškeré zákazníkovy požadavky a technologické výrobní podmínky; účinné a efektivní podpoře zákazníků doplněné tematickými semináři v našem výzkumném a technologickém centru v Belgii; plně profesionálním přístupu. (*DERA.CZ* III, ONLINE).

- **Firemní kultura**

Firemní kultura je založena na týmovém přístupu k zákazníkům a na konkurenčních výhodách, kterými jsou přístup k novým technologiím potravin - chutných, zdravých, čerstvých, trvanlivých, bezpečných, moderních, atraktivně zabalených a odpovídajících platné legislativě; plnohodnotný technologický servis; zajímavé obchodní informace a podmínky; spolehlivý globální obchodní partner (*DERA.CZ II*, ONLINE)

Společnost Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. je na trhu od roku 1994. Po úspěšných letech 1999-2004, kdy se společnost díky svým řešením šitým zákazníkům na míru nacházela na vrcholu životního cyklu, tedy ve fázi růstu, se nyní nachází na rozhraní fáze udržení a sklizně. (Fáze životního cyklu, ve které si firma nachází je velmi důležitá pro následné stanovení strategických cílů v rámci koncepce BSC). Proto se společnost rozhodla restrukturalizovat své obchodní aktivity v České republice s cílem zajistit jejich dlouhodobou udržitelnost. Plán restrukturalizace byl oznámen v květnu roku 2013. Snahou společnosti je optimalizovat náklady, zvýšit produktivitu, zvýšit prodeje a zvětšit svůj tržní podíl.

Prvním krokem učiněným v rámci restrukturalizačního plánu byl prodej veškerých použitelných zásob zboží dceřiné společnosti Kerry Polska. Tento prodej a fyzický transfer zboží proběhl po uzavření prodejů na konci roku 2013 – v prosinci před Vánoci, kdy je

ve výrobních společnostech je vždy plánovaná odstávka výroby – s cílem co nejméně tímto krokem narušit plynulost dodávek zboží zákazníkům.

V roce 2014 společnost v restrukturalizaci dle plánu pokračovala a realizovala uvedená opatření:

- počínaje dnem 27. ledna 2014 vstoupil oficiálně v platnost plán restrukturalizace, byl zaveden nový integrovaný informační systém SAP – pro jednodušší převedení finančních služeb do evropského sdíleného centra účetních služeb, kde informační systém SAP je již rok používán
- služby zákaznického servisu (objednávky) a logistika byly centralizovány do sdíleného centra služeb v Polsku, kde má skupina Kerry svůj výrobní závod
- účetní služby byly převedeny do sdíleného centra služeb v Irsku
- byli propuštěni zaměstnanci, kteří zajišťovali podporu prodeje a přípravu zboží k expedici (pracovníci příjmu objednávek, skladníci) a také pracovníci ekonomického oddělení (hlavní účetní a účetní), obchodníci a technologové zůstali
- česká firma bude i nadále poskytovat podporu prodeje a jiné servisní služby zákazníkům v rámci Kerry skupiny (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2013, STR. 8).

Pro zajištění hladkého převodu výše uvedených služeb pod sdílená centra, byli někteří zaměstnanci převáděných služeb dočasně převedeni do sdílených center, aby svými znalostmi procesů a zákazníků podpořili bezproblémový průběh restrukturalizace těchto procesů. Jednalo se o vedoucího pracovníka oddělení nákupu a prodeje, pracovníka podpory prodeje a skladníka.

Pro vyjasnění strategie společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. jsem vedla rozhovor s ředitelem společnosti, který současně zastává funkci obchodního ředitele. Dle jeho slov strategie vychází z globální strategie skupiny Kerry – tedy, že cílem společnosti je být lídrem na trhu přísad a směsí v potravinářském a nápojovém průmyslu v daném obchodním teritoriu. Strategického cíle firma plánuje dosáhnout pomocí díl-

čích cílů, které jsou nadefinovány jako podpora prodeje na trzích v České republice a Slovensku s cílem nárůstu prodeje o 5 % do roku 2017.

Dále je v bodech shrnut obsah strategie společnosti pro období do roku 2017.

Strategie společnosti – vize managementu

- nárůst tržeb podniku z prodeje zboží - požadovaný růst o 5 % do roku 2017
- marže u výrobků Kerry skupiny min. 30 %
- udržet si rentabilní zákazníky a nerentabilní analyzovat
- získat nové zákazníky v oblasti nápojového průmyslu
- optimalizovat náklady na podpůrné procesy
- mít schopné a loajální zaměstnance
- vynikat v kvalitě produktů, technické a marketingové kreativitě a službách našim zákazníkům
- poskytovat i nadále špičkový prodejní a technologický servis

3.4 Hodnocení firemní výkonnosti

Pro hodnocení výkonnosti společnosti budou použity klasické čtyři perspektivy Balanced Scorecard – finanční, zákaznické, procesů a učení se a růstu. Pro jednotlivé perspektivy je nutné stanovit navazující strategické cíle, které budou ve výsledku směřovat k dosažení hlavního strategického cíle. Výsledkem propojení strategických cílů jednotlivých perspektiv bude strategická mapa.

3.4.1 Stanovení měřitelných ukazatelů

Stanovení měřítek je velmi důležitý krok. Měřítka upřesňují strategické cíle. Pro každý strategický cíl by měli být stanoveny maximálně 3 měřítka, dosažení ideálu v podobě 1 měřítka je nerealizovatelné. Přitom je třeba mít na paměti, že vybraná by měla být taková měřítka, která budou pokud možno snadno měřitelná, aby potvrdila, zda stanovených cílů je dosaženo či nikoliv. Ukazatele se stanoví na podkladu strategie společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.

A. perspektiva ve finanční oblasti

Hodnocení finanční perspektivy bude provedeno na úrovni společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. (tedy pro zastoupení společnosti pro Českou republiku a Slovensko) a bude vycházet z výše uvedené interpretace strategie uvedené v předchozí kapitoly a s ohledem na fázi životního cyklu, ve které se společnost momentálně nachází.

Měřeny přitom budou tyto ukazatele finanční analýzy:

- rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)
- % meziroční nárůst tržeb

Pro tuto perspektivu bude proveden benchmarking a hodnocení bude provedeno u výše vybraných ukazatelů. Zdrojem dat pro výpočet ukazatelů budou veřejně dostupné účetní závěrky a výroční zprávy společností. Pro benchmarking v této oblasti byly vybrány konkurenti, kteří podnikají ve stejné nebo podobné oblasti a jsou významnými konkurenty společnosti z pohledu nabízeného produktového portfolia.

Jedná se o tyto společnosti:

- **REMI M. B**. - výroba konzervačních, želírujících látek a dalších potravinářských aditiv. (odkaz: http://www.remimb.cz/)
- **TRUMF** - potravinářské směsi a koření. (odkaz: http://www.trumf.cz/sluzby/vyroba-potravinarskych-smesi/)

B. perspektiva zákazníků

Hodnocení zákaznické perspektivy se zaměří na hodnocení základních zákaznicích měřítek, přičemž ve výsledku bude zhodnoceno jejich použití. Hodnoceny budou tedy v prostředí firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. následující zákaznická měřítka:

- Tržní podíl
- Loajalita zákazníků
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Rentabilita zákazníků

Velká pozornost bude věnována spokojenosti zákazníků, neboť cílem společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. je právě podpora prodeje zboží na českém a slovenském trhu a zvyšování prodejů u zákazníků = nárůst tržeb. Spokojenost zákazníků je klíčovým ukazatelem pro rozvoj firmy i její strategie BSC. Spokojenost zákazníků bude přitom měřena kvantitativním výzkumným šetřením, za použití dotazníkového šetření. Osloveno bude 100 odběratelů produktového portfolia firmy a to následujícím výzkumným způsobem:

- **KDO** bude zkoumat – autor
- **CO** se bude zkoumat - spokojenost
- **NA ČEM** se co bude zkoumat – zákazníci firmy (tzn. odběratelé)
- **JAK** se co bude zkoumat - kvantitativní výzkumné šetření
- **ČÍM** se co bude zkoumat – dotazníkové šetření
- **KDY** se co bude zkoumat – 2015

Důležité je stanovení celé koncepce dotazníkového šetření jako nástroje měření:

- **Název výzkumu:** Spokojenost firemních zákazníků s nabídkou produktů, se servisem, cenami a obchodním přístupem
- **Výzkumná oblast:** Spokojenost
- **Výzkumné otázky:**

Obecná výzkumná otázka:

Jsou zákazníci spokojeni s firmou Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?

Dílčí výzkumné otázky:

- Jsou zákazníci spokojeni s nabídkou produktů?
- Jsou zákazníci spokojeni se servisem?
- Jsou zákazníci spokojeni s cenovou nabídkou firmy?
- Jsou zákazníci spokojeni s obchodním přístupem firmy?
- Jsou zákazníci spokojeni s dodacími lhůtami?

C. perspektiva interních procesů

Hodnocení interních procesů se zaměří na identifikaci a následné hodnocení všech procesů, které se na brněnské pobočce firmy Kerry Ingredients and Flavours odehrávají,

přičemž budou hodnoceny i výkonnostní parametry podle klíčových ukazatelů výkonnosti (Key performance indicators) = **KPIs**.

Na úrovni procesů bude taktéž proveden konkurenční **benchmarking**. Pro benchmarking jsou vybráni konkurenti z podobné podnikatelské oblasti s obdobnými procesy:

- **REMI M. B.** - výroba konzervačních, želírujících látek a dalších potravinářských aditiv. (odkaz: http://www.remimb.cz/)
- **Aromka Brno, s. r. o**. - výroba aromat pro lihoviny, extraktů koření na pevných nosičích, kořeních emulzí, konzervárenských výtažků a kulérů – hnědých potravinářských barviv získaných karamelizací cukru. (odkaz: http://www.aromka.cz/)
- **TRUMF** - potravinářské směsi a koření. (odkaz: http://www.trumf.cz/sluzby/vyroba-potravinarskych-smesi/)

V rámci benchmarkingu budou hodnoceny zejména výrobní, vývojové a prodejní procesy. Realizátorem benchmarkingu bude autor, přitom jeho realizace se uskuteční tímto metodologickým postupem:

- Třídění a organizování získaných informací a údajů prostřednictvím ankety mezi vybranými konkurenty, kteří budou požádání k účasti na tomto konkurenčním benchmarkingu. Konkurenti budou přitom osloveni tímto výzkumným způsobem:

    - **KDO** bude zkoumat – autor
    - **CO** se bude zkoumat - procesy
    - **NA ČEM** se co bude zkoumat – konkurenti firmy
    - **JAK** se co bude zkoumat - kvalitativní výzkumné šetření
    - **ČÍM** se co bude zkoumat – anketa
    - **KDY** se co bude zkoumat – 2015

- Kvalitativní kontrola informací.
- Úprava nesrovnatelných faktorů, pokud existují.
- Zjištění výkonnostního rozdílu vůči nejlepší prokázané praxi.

D. perspektiva učení se a růstu

Hodnocení se v této oblasti zaměří na zaměstnaneckou perspektivu. Hodnocena tedy bude oblast zaměstnanců a to z několika pohledů:

- schopnosti zaměstnanců
  - produktivita práce
  - spokojenost zaměstnanců
- schopnosti informačního systému
  - doba trvání cyklu
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost
  - počet motivačních faktorů

Důležité bude v rámci tohoto hodnocení spokojenost zaměstnanců, která bude zjišťována prostřednictvím rozhovorů a to následujícím výzkumným způsobem:

- **KDO** bude zkoumat – autor
- **CO** se bude zkoumat - spokojenost
- **NA ČEM** se co bude zkoumat – zaměstnanci firmy
- **JAK** se co bude zkoumat - kvalitativní výzkumné šetření
- **ČÍM** se co bude zkoumat – řízené rozhovory
- **KDY** se co bude zkoumat – 2015

Důležité je stanovení celé koncepce řízených rozhovorů jako nástroje měření:

- Název výzkumu: Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, se zaměstnaneckým prostředím a režimem práce
- Výzkumná oblast: Spokojenost
- Výzkumné otázky:

Obecná výzkumná otázka:

- Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnavatelem firmou Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?

Dílčí výzkumné otázky:

- Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování?
- Jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckým prostředím?

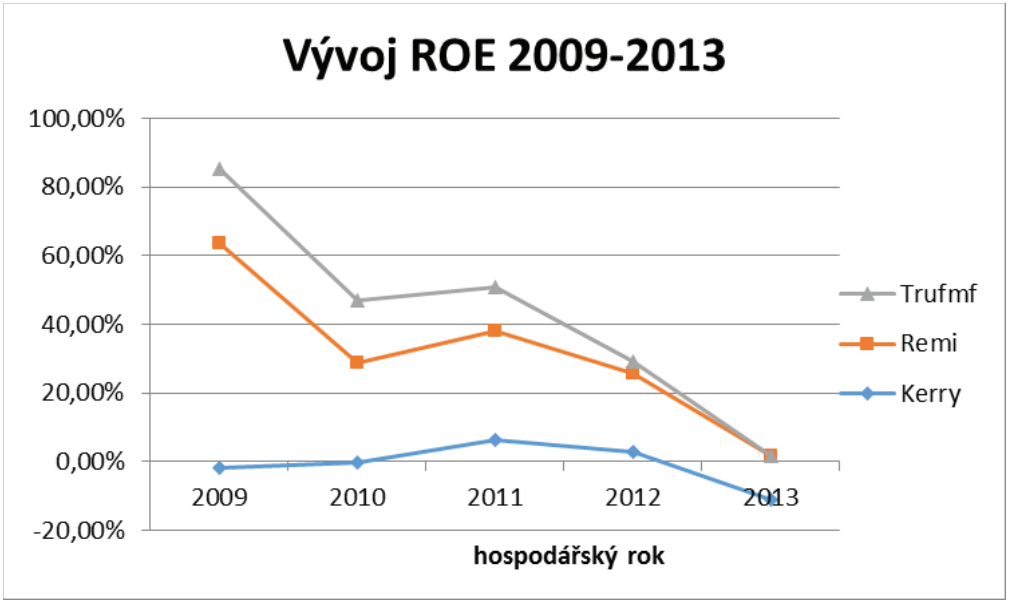
- Jsou zaměstnanci spokojeni s režimem práce?

3.4.2 Hodnocení finanční perspektivy

Hodnocení finanční perspektivy bude provedeno pomocí benchmarkingu a to u ukazatelů, které byly pro finanční perspektivu vybrány jako měřítka pro sledování strategických cílů – % meziroční nárůst tržeb a rentabilita vlastního kapitálu (dále jen „ROE“).

Nejprve bude pozornost zaměřena na porovnání ukazatele ROE analyzované společnosti vůči vybraným konkurentům. Pro názornost vývoje ukazatele jednotlivých společností je níže uveden graf vývoje v letech 2009-2013 (pozn. závěrkové výkazy společnosti Trumf nejsou k dispozici, proto pro rok 2013 nebudou data uváděna).

A. Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)



Graf č. 1 Vývoj ROE v letech 2009-2013

Při pohledu na výše uvedený graf lze konstatovat, že ukazatel ROE má u dvou ze tří společností klesající tendenci. U obou konkurentů je hodnota ukazatele na rozdíl od analyzované společnosti kladná, tedy obě společnosti vlastní kapitál zhodnocují. Obecně pak platí, čím vyšší hodnota ukazatele, tím lépe je kapitál zhodnocován. U společnosti Remi pak v roce 2009 (což byl první rok podnikání této společnosti) lze pozorovat výrazné zhodnocení vlastního kapitálu nad 60 %.

Pro možnost porovnání konkrétních hodnot ukazatele ROE jednotlivých společností uvádím tabulku s přehledem hodnot:

ROE

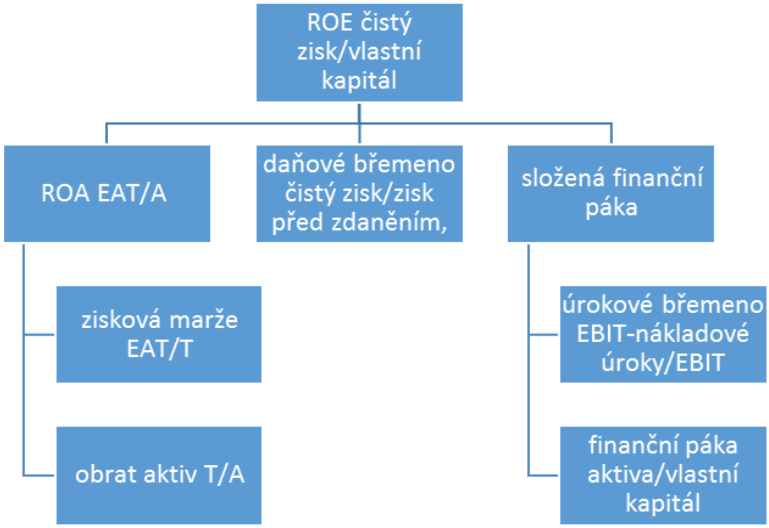
společnost	2009	2010	2011	2012	2013
Kerry	-2.0%	-0.2%	6.2%	2.8%	-10.9%
Remi	65.5%	29.2%	31.8%	22.9%	12.8%
Trumf	21.8%	18.1%	13.0%	3.7%	N/A

Tabulka 7 Hodnota ukazatele ROE v letech 2009-2013

V tabulce výše jsou vidět výsledné hodnoty ukazatele ROE. Alarmujícími jsou záporné hodnoty analyzované společnosti.

Pro to, aby bylo možné přesněji zhodnotit důvod alarmujících ukazatelů, bude třeba určit faktory, které na ukazatel působí. Pro identifikaci faktorů je použita Du Pontova analýza – tedy rozklad vrcholového ukazatele na ukazatele dílčí. Na základě této analýzy a identifikovaných negativně působících faktorů na ukazatel ROE bude zřejmé, které oblasti se nejvíce podílejí na hodnotě ukazatele.

Rozklad ukazatele ROE vč. uvedení způsobu dílčího výpočtu ukazatele je následující:



Obrázek 7 Rozklad ukazatele ROE

[Zdroj: KISLINGEROVÁ, E., 2008, s. 55 upraveno]

*kde **EAT** = zisk po zdanění, **T** = tržby, **A** = celková aktiva (celkový kapitál), **EBIT** = zisk před zdaněním a nákladovými úroky.*

Výsledný pyramidový rozklad ukazatele ROE pro analyzovanou společnost a benchmarkové konkurenty je zobrazen níže v tabulkách s uvedením úrovně rozkladu. Tabulky obsahují údaje o meziroční procentní změně ukazatele.

Úroveň 1:

ROE (% meziroční změna/Index)

	2009/2010	2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	**diference**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**
Kerry	1.76%	6.41%	-2900.58%	-3.39%	45.30%	-13.75%	-390%
Remi	-36.34%	2.62%	108.99%	-8.91%	71.97%	-10.06%	56.02%
Trumf	-3.65%	-5.09%	71.93%	-9.35%	28.31%	N/A	N/A

Úroveň 2:

ROA % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**
Kerry	1.25%	10.51%	4.99%	-3310.46%	-2.96%	39.00%	-9.52%	-404%
Remi	-55.50%	15.25%	6.85%	168.56%	-6.27%	62.76%	-4.67%	56%
Trumf	0.15%	100.98%	-4.27%	72.61%	-8.19%	27.68%	N/A	N/A

finanční páka % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**
Kerry	4.47%	103.16%	-18.07%	87.62%	20.67%	116.17%	-5.12%	97%
Remi	191.84%	291.84%	-103.14%	64.66%	27.67%	114.66%	0.75%	100%
Trumf	-24.76%	82.44%	-1.09%	99.07%	2.63%	102.28%	N/A	N/A

daňové břemeno % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**	**diference**	**Index**
Kerry	33.76%	132.79%	-59.71%	56.33%	40.95%	153.17%	-24.05%	80%
Remi	-1.41%	98.22%	2.45%	103.13%	-0.21%	99.73%	-51.88%	35%
Trumf	-5.19%	93.17%	16.63%	123.50%	-32.98%	62.27%	N/A	N/A

Úroveň 3:

zisková marže % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	diference	Index	diference	Index	diference	Index	diference	Index
Kerry	0.74%	15.87%	2.82%	-1924.90%	-1.39%	48.10%	-5.57%	-332%
Remi	-15.66%	17.31%	1.32%	140.39%	-1.73%	62.31%	-2.27%	21%
Trumf	-0.22%	98.23%	-0.10%	99.15%	-9.60%	20.53%	N/A	N/A

obrat aktiv % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	diference	Index	diference	Index	diference	Index	diference	Index
Kerry	-19.65%	87.98%	-4.49%	96.88%	33.72%	124.19%	-5.60%	97%
Remi	-36.99%	86.56%	56.75%	123.82%	1.37%	100.46%	-15.37%	95%
Trumf	-4.00%	95.78%	-8.66%	90.44%	-13.14%	83.97%	N/A	N/A

úrokové břemeno % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	diference	Index	diference	Index	diference	Index	diference	Index
Kerry	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	-0.15%	99.85%	0.15%	100%
Remi	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%	-5.08%	94.92%	-20.11%	79%
Trumf	0.31%	100.31%	0.85%	100.85%	-0.17%	99.83%	N/A	N/A

pákový ukazatel % meziroční změna/Index

	2009/2010		2010/2011		2011/2012		2012/2013	
společnost	diference	Index	diference	Index	diference	Index	diference	Index
Kerry	4.47%	103.16%	-18.07%	87.62%	20.67%	116.17%	-5.12%	97%
Remi	191.84%	291.84%	-103.14%	64.66%	27.67%	114.66%	0.75%	100%
Trumf	-24.76%	82.44%	-1.09%	99.07%	2.63%	102.28%	N/A	N/A

Tabulka 8 Pyramidový rozklad ukazatele ROE společností v letech 2009-2013

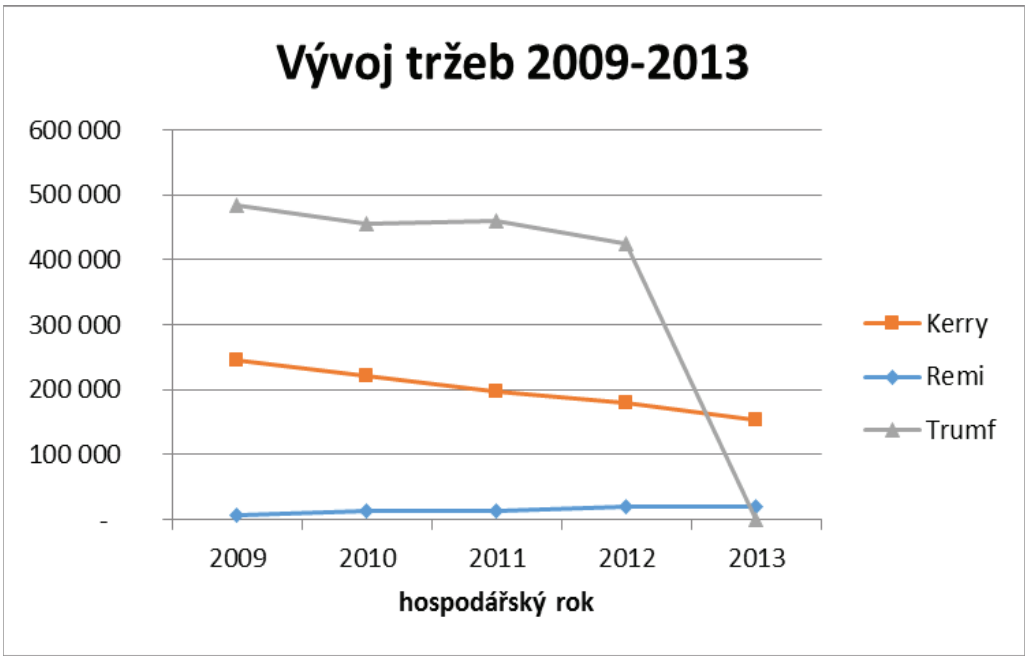
Rozkladem ukazatele ROE znázorněného výše lze vysledovat drastický propad hodnot v řádu několika desítek procent u společnosti 2 (konkrétně propad v letech 2009/2010 o 36,3 %).

B. Tržby a meziroční změna tržeb

Dalším ukazatelem, který bude porovnán, jsou tržby, přepočet tržeb na jednoho zaměstnance a také procentní meziroční změna tržeb. Jako doplňkový údaj bude uvedena přidaná hodnota na zaměstnance.

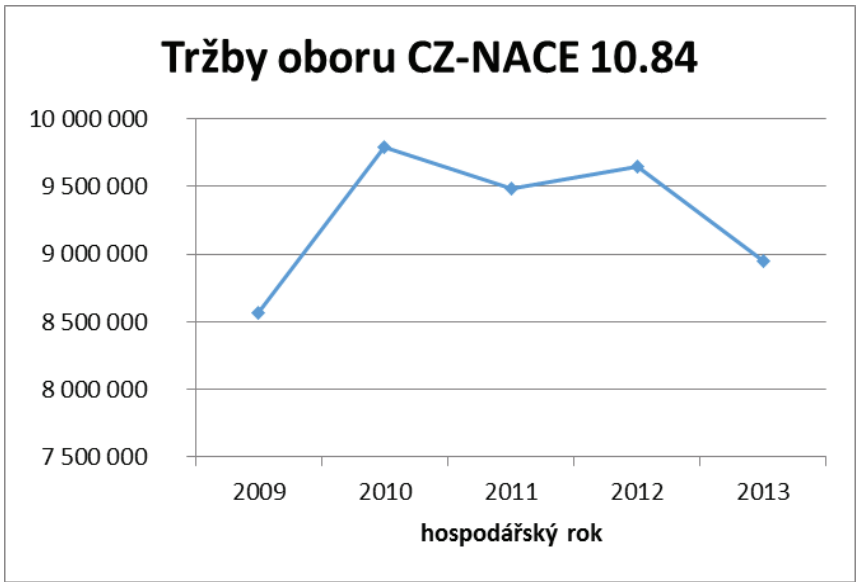
	2009	2010	2011	2012	2013
Kerry	245 324	222 020	197 909	180 366	152 814
Remi	6 715	12 354	13 297	18 761	18 527
Trumf	483 374	455 022	459 224	425 657	N/A
CZ-NACE 10.84	8 564 207	9 792 373	9 483 759	9 643 787	8 950 021

Tabulka 9 Tržby v letech 2009-2013 (v tis. Kč)



Graf č. 2 Vývoj tržeb společností 2009-2013 (v tis. Kč)

Z tabulky a grafu zobrazující tržby lze snadno zjistit, že tržby společnosti Kerry i společnosti Trumf mají klesající trend. Tržby společnosti Remi mají naopak mírně rostoucí trend. To je způsobeno zejména specifikací společností na specifický sortiment výrobků. Účelné je také porovnat uvedená čísla s oborovou statistikou. Jak dokládá graf č. 2 níže, i trend oboru klasifikace CZ-NACE 10.84 je klesající.



Graf č. 3 Tržby oboru podnikání společnosti v letech 2009-2013 (v tis. Kč)

[Vlastní zpracování na základě údajů z Panorama potravinářského průmyslu

Ovšem samotná hodnota výše tržeb bez vztažení hodnoty k přepočtové základně (např. na zaměstnance) je zavádějící. Aby bylo zřejmé, jak si na tom společnost stojí v porovnání s konkurencí, je vhodné použít přepočtovou základu a porovnat tržby např. na jednoho zaměstnance (viz tabulka č. 10). Zde vidíme, že nejlépe si v tomto porovnání stojí společnost Kerry, která dlouhodobě vykazuje vysokou hodnotu tržeb na jednoho zaměstnance. Jako další ukazatel, který dokládá reálnou situaci je přepočítaná hodnota přidané hodnoty na zaměstnance, která je také obsažena v tabulce.

	ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Kerry	tržby	245 324	222 020	197 909	180 366	152 814
	zaměstnanci	17	26	19	19	19
	Tržby/zaměstnanci	14 431	8 539	10 416	9 493	8 043
	přidaná hodnota	28 178	24 216	26 489	24 134	13 987
	Přidaná hodno-ta/zaměstnanci	1 658	931	1 394	1 270	736

Tabulka 10 Další ukazatele společností v letech 2009-2013

	ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
Remi	tržby	3 358	4 118	4 432	4 690	4 632
	zaměstnanci	2	3	3	4	4
	Tržby/zaměstnanci	3 358	4 118	4 432	4 690	4 632
	přidaná hodnota	2 251	2 674	3 142	3 119	3 266
	Přidaná hodnota/zaměstnanci	132	103	165	164	172
Trumf	tržby	483 374	455 022	459 224	425 657	N/A
	zaměstnanci	127	119	135	137	N/A
	Tržby/zaměstnanci	3 806	3 824	3 402	3 107	N/A
	přidaná hodnota	149 375	154 886	142 111	128 122	N/A
	Přidaná hodnota/zaměstnanci	1 176	1 302	1 053	935	N/A
hodnoty oboru CZ NACE 10.8	tržby	43 694 932	43 329 083	44 734 712	48 705 997	45 202 128
	počet podniků	1 151	1 401	1 442	1 630	1 360
	prům. tržby/podnik	37 963	30 927	31 023	29 881	33 237
	zaměstnanci	15 862	15 183	15 486	15 986	15 221
	prům. zaměstnanci/podnik	14	11	11	10	11
	Tržby/zaměstnanci	2 755	2 854	2 889	3 047	2 970
	přidaná hodnota	12 641 391	12 096 673	13 147 450	12 154 536	10 695 068
	Přidaná hodnota/zaměstnanci	797	797	849	760	703
CZ NACE 10.84	tržby	8 564 207	9 792 373	9 483 759	9 643 787	8 950 021

Tabulka 11 Pokračování tabulky 10 Další ukazatele společností v letech 2009-2013

I zde je vidět, že trend je u dvou společností klesající (Kerry a Trumf) a u společnosti Remi je rostoucí s mírným poklesem v meziročním srovnání let 2012/2013. To stejné platí i pro porovnání přidané hodnoty na zaměstnance – i zde klesající trend potvrzuje situaci společností na trhu s potravinářskými přísadami.

3.4.3 Hodnocení zákaznické perspektivy

Hodnocení zákaznické perspektivy se zaměřuje na hodnocení základních zákaznicích měřítek, přičemž ve výsledku je zhodnoceno jejich použití při hodnocení. Hodnoceny jsou tedy v prostředí společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. čtyři zákaznická měřítka a to tržní podíl, rentabilita zákazníků, loajalita zákazníků a jejich spokojenost a získávání nových zákazníků.

A. Tržní podíl

Tržní podíl společnosti na trhu potravinářských směsí, pojidel a dochucovadel je proveden na základě metody výpočtu dle podílu obratu společnosti na celkovém tržním obratu. Za celkový tržní obrat je pro účely výpočtu tržního podílu považován trh s klasifikací produkce dle CZ-NACE 10.84. - výroba koření a aromatických výtažků, jakožto hlavního oboru podnikání společnosti.

	2009	2010	2011	2012	2013
tržby dle CZ NACE 10.84 v tis. Kč	8 564 207	9 792 373	9 483 759	9 643 787	8 950 021
tržby největšího konkurenta v tis. Kč	483 374	455 022	459 224	425 657	N/A
tržní podíl trhu CZ NACE 10.84 v %	5.64	4.65	4.84	4.41	N/A
tržby analyzované společnosti v tis. Kč	245 324	222 020	197 909	180 366	152 814
tržní podíl trhu CZ NACE 10.84 v %	2.86	2.27	2.09	1.87	1.71

Tabulka 12 Vývoj tržního podílu dle podílu na tržbách v letech 2009-2013
[Vlastní zpracování dle VZ společností Trumf, Kerry a Panorama potr. průmyslu]

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že podíl analyzované společnosti na trhu oboru, který je hlavním předmětem podnikání, kolísal v letech 2009-2013 mezi 2,86 % a 1,71 %. Pro srovnání je uveden i tržní podíl největšího konkurenta společnosti Trumf. Její podíl kolísal mezi 5,64 % a 4,41 %, což činí téměř dvojnásobný tržní podíl oproti analyzované společnosti.

Strategickým cílem společnosti je 5% nárůst tržeb, což v promítnutí do tržního podílu znamená dosažení tržního podílu ve výši 2,13 % - tedy na hodnotu, kterou společnost dosahovala mezi lety 2010-2011.

B. Rentabilita zákazníků

Rentabilita zákazníků má poukázat na to, zdali zákazníci, se kterými firma spolupracuje, jsou pro ni ziskoví. K tomuto měření je použita metoda ABC, která je založena na rozdělení zákazníků podle důležitosti a významnosti pro společnost do tří skupin. Zákazníkům rozdělených do těchto skupin náleží odlišná zákaznická péče, speciální nabídky, obratové bonusy apod. (INTERNÍ DATA SPOLEČNOSTI)

Skupina A

Věrní zákazníci (min. 14 objednávek za jeden rok, pravidelně, klíčoví zákazníci). Tito zákazníci jsou rentabilní a tvoří zdravé jádro zákaznického portfolia společnosti. Jedná se zejména o velké dodavatele masných výrobků do velkých obchodních řetězců.

Tržby 152 814 000 / 100 x 74% zákazníků = 113 082 360,- Kč

Skupina B

Opakující se zákazníci (3 objednávky za jeden rok, nepravidelné). Jedná se o společnosti střední velikosti, většinou o lokální výrobce potravin. Dodávají zejména do menších obchodních řetězců.

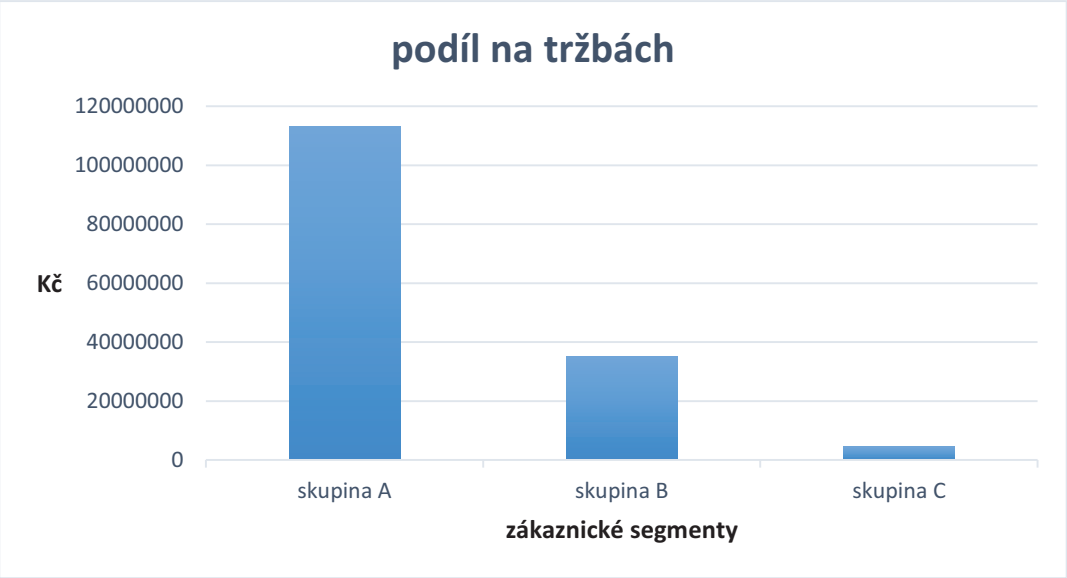
Tržby 152 814 000/ 100 x 23% zákazníků = 35 147 220,- Kč

Skupina C

Jednorázoví zákazníci (max. 1 objednávka ročně). Jedná se o malé výrobce, prodej se uskutečňuje zpravidla v místě výroby, lokální působnost. Převážně se jedná o nerentabilní zákazníky.

Tržby 152 814 000 / 100 x 3% zákazníků = 4 584 420,- Kč

Jak je uvedeno v grafu níže, právě věrní a stálí zákazníci přinášejí společnosti největší zisky, tedy jsou nejvíce rentabilní a mají největší podíl na tržbách.



Graf č. 4 Segmentace zákazníků společnosti ABC analýzou podle podílu na tržbách

C. Loajalita zákazníků

Loajalita (věrnost) zákazníků vůči analyzované společnosti je vysoká. Toto dokládá analýza zákaznického segmentu pro měřítko Rentabilita zákazníků, neboť až 74 % všech zákazníků společnosti je společnosti věrná. Od společností nakupují pravidelně (realizují min. 14 objednávek ročně), výše objednávky je významná a tím přispívají společnosti velkou měrou na výsledný obrat. Zbylých 26 % zákazníků představují občasní zákazníci (tzn. 23 %) – ti nakupují zpravidla vícekrát, ale max. 3krát do roka, malé objemy nebo zákazníci, jejichž objednávky jsou jednorázové nebo max. jednou do roka (tzn. 3 %). (INTERNÍ DATA SPOLEČNOSTI).

Nejvěrnějšími zákazníky společnosti jsou zpracovatelé masa (85 %), přičemž ostatní – jako např. mlékárny a pekárny jsou v menšině (15 %). Toto také dokumentuje historie společnosti, která se od svého vzniku r. 1994 zabývala zejména výrobou produktů a technologickým servisem pro zpracovatele masa. Zde je možné říci, že péče zákazníkům tohoto potravinářského odvětví se společnosti vyplatila.

V souvislosti se zákaznickou věrností je také měřena zpětná vazba pomocí NPS (metriky určené pro měření zákaznické loajality). Tato metrika byla použita při e-mailovém dotazování mezi stávajícími zákazníky, přičemž tito zákazníci měli odpovědět na jednoduchou otázku:

Jak pravděpodobné je, že byste značku Kerry Ingredients and Flavours doporučili svému příteli, známému nebo obchodnímu partnerovi?

Odpověď měli přitom zákazníci zanést do tabulky na stupnici od 1 - 10, přičemž čím větší skóre zákazníci udělili, tím více by tuto firemní značku doporučili. A naopak čím menší skoré by zákazníci udělili, tím by firemní značku nedoporučili.

Vyhodnocovací ukazatele:

- **Příznivci** (skóre 9 - 10), jsou loajální nadšenci, kteří budou pokračovat v pravidelném nakupování produktů společnosti a referují o tom rovněž ostatním. Tito zákazníci generují společnosti růst.
- **Pasivní** (skóre 7 - 8) jsou spokojení zákazníci, ale bez nadšení, tito zákazníci mohou totiž využít i nabídek konkurence.

- **Odpůrci** (skóre 0 - 6) jsou nespokojení zákazníci, kteří mohou poškodit dobré jméno společnosti, tedy pověst výrobků.

Metrikou NPS bylo zjištěno, že až 89 % věrných zákazníků patří mezi příznivce, a zbylých 11 % stálých zákazníků patří mezi pasivní zákazníky, i když jsou spokojenými zákazníky.

D. Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je klíčovým ukazatelem pro rozvoj firmy i její strategie BSC, a proto je měřena dotazníkovým šetřením uskutečněným mezi 100 významnými odběrateli společnosti. Dotazníkové šetření s názvem "Spokojenost firemních zákazníků s nabídkou produktů, se servisem, cenami a obchodním přístupem" je graficky a slovně vyhodnoceno v příloze č. 1. Dotazníkové šetření obsahovalo 7 otázek, u kterých jsou odpovědi vyjádřeny procentuálně: 100 zákazníků firmy = 100% respondentů dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření u sta zákazníků společnosti lze shrnout následovně:

- většina zákazníků (61 %) je se společností spokojena
- portfolio nabízených produktů je vyhovující pro většinu zákazníků (78 %)
- 56 % zákazníků (z 62 %) je spokojeno s technologickým servisem, 38 % zákazníků službu technologické podpory zatím nevyužilo
- ceny produktů jsou akceptovatelné, pouze 17 % zákazníků ceny převážně nevyhovují
- 48 % zákazníků je spokojeno s obchodním přístupem společnosti
- 64 % zákazníků je nespokojeno s kvalitou dodávek
- 89 % zákazníků nebylo nikdy osloveno ohledně spokojenosti

Z výše uvedeného hodnocení vyplývá, že společnost by měla zákazníky pravidelně oslovovat s dotazníkem spokojenosti. Jedním z důvodů je velmi cenná zpětná vazba, která pomůže společnosti jednak zjistit, proč jsou někteří její zákazníci se společností nespokojeni a jednak pomůže vybudovat dobré obchodní vztahy. Dotazníkem spokojenosti dává společnost najevo, že zákazník je pro ni důležitý.

E. Získávání nových zákazníků

Doposud se společnost cíleně nezaměřovala na získávání nových zákazníků. To dokumentuje i počet nových zákazníků za sledované období v letech 2009-2013. V tomto období získala společnost 7 nových zákazníků a to v segmentu C – tedy malé odběratele s nevýznamným přínosem tržeb (průměrně 65 tis. Kč/ročně). Ti tvoří v absolutní hodnotě poměr stávajících/nových zákazníků celkem 5,8 % a z pohledu podílu na obratu pak 0,42 %. Nově se strategie zaměřuje na růst tržeb a získání nových zákazníků je bezesporu způsob, jak růstu tržeb dosáhnout. Cílem je tedy získání obratově významných zákazníků s průměrným ročním obratem 1mil. Kč.

3.4.4 Hodnocení interních podnikových procesů

Hodnocení interní perspektivy se zaměřuje na hodnocení interních procesů, tedy na identifikaci a následné hodnocení všech procesů, které se na brněnské pobočce firmy Kerry Ingredients and Flavours odehrávají. Na úrovni těchto procesů je taktéž proveden konkurenční benchmarking.

Základní řetězec interních procesů

Důležitým firemním a jediným procesem brněnské pobočky firmy Kerry Ingredients and Flavours je prodejní proces, zabezpečující prodej kompletního sortimentu pro oblast České a Slovenské republiky. Tento prodejní proces je zanesen do základního řetězce interních procesů, který vymezuje obrázek č. 5, přičemž u provozní části jsou níže hodnoceny i jeho výkonnostní parametry podle klíčových ukazatelů výkonnosti (Key performance indicators) = KPIs.

Obrázek 8 Základní řetězec interních procesů ve společnosti

Součástí inovačního procesu většinou nebývá jen samotný výzkum a vývoj, ale protože se firma Kerry Ingredients and Flavours úzce zaměřuje na poskytování řešení nikoliv produktu, tak je kooperace s výzkumným a technologickým centrem v Naiss v Irsku velmi důležitá. Právě v Irsku vznikají inovační výrobkové koncepty, které vycházejí z vědeckého výzkumu a extensivního know-how zpracovatelských postupů a ingrediencí, a které nejsou založeny na ověřených potřebách zákazníků, ale spíše na předvídaných potřebách zákazníků. Tyto potřeby zákazníků nejsou totiž nijak ve firmě měřeny nebo zjišťovány. Inovační proces čili probíhá ve firmě následujícím postupem:

1. Fáze předvídaných potřeb, nastavení cen a velikosti prodejního trhu.
2. Fáze technologického vývoje a receptur potravinářských výrobků.

Použitým ukazatelem měření výkonnosti inovačního procesu je uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí (z hlediska času), což je učiněno i v rámci konkurenčního benchmarkingu, u kterého jsou zjišťovány následující časy uvedení nového výrobku na trh:

- **Předvýzkum** - 0 dnů (nejsou měřeny potřeby zákazníků)
- **Vývoj** - 180 dnů (definice požadovaného výrobku, výběr dodavatele potřebných složek, příprava receptury dle požadovaných vlastností)
- **Testování** - 30 dnů (testování v prostředí aplikace, zjišťování splnění požadovaných vlastností)
- **Výroba** – 2h až 1 den (v závislosti na typu výrobku)
- **Marketingové uvedení na trh** - 30 dnů (představení zákazníkům – veletrhy, odborné semináře, svazy sdružující odborníky z oblasti)
- **Prodejní uvedení na trh** - 144 dnů (příprava výroby, velikost balení, apod.)

Celkový čas uvedení nového výrobku společnosti na trh činí v průměru 384 dnů.

Provozní proces je ve své podstatě nejdůležitějším procesem, který obsahuje činnosti vedoucí k požadovanému prodeji kompletního firemního sortimentu, což je chtěný výstup. V provozním procesu jsou tři základní operace - vstup, proces a výstup, přičemž na straně vstupu je vždy dodavatel – tedy společnost a na straně výstupu je vždy zákazník (odběratel), což popisuje diagram níže.

Obrázek 9 provozního procesu ve společnosti

Výkonnostní parametry provozního procesu jsou hodnoceny podle vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti (Key performance indicators) = KPIs, tzn. čas, náklady a kvalita:

- **Čas** - doba trvání celého procesu, tedy efektivnost výrobního cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu

Doba průchodu = doba zpracování (60 minut) + doba kontroly (30 minut) + doba přesunu (3 dny) + doba skladování nejž dojde k expedici (1 den) = 4 dny a 90 minut = **5 850 minut**

Jelikož běžná praxe poukazuje na to, že efektivní doba zpracování představuje méně než 5 % doby průchodu, tak v případě firmy Kerry Ingredients and Flavours představuje doba zpracování méně jak 1 % celkové doby průchodu, čímž je efektivní.

- **Kvalita provozního procesu**

Kvalitu provozního procesu je možné měřit za pomoci identifikace závad, což jsou počty špatných objednávek uskutečněných mezi pobočkou v Brně a distribučním centrem v Polsku. Na skladě v Brně má totiž firma Kerry Ingredients and Flavours nulové zásoby, a proto při příjmu objednávky od zákazníka, dochází k objednávce objednaného sortimentu odeslané do centrálního skladu v Polsku, odkud je toto zboží expedováno přímo zákazníkům. Tento způsob ovšem vede k dlouhým čekacím dobám objednaného sortimentu oproti konkurenci (viz výsledky konkurenčního benchmarkingu) a taktéž k častým chybám v dodávkách, které tvoří z celkového objemu ročních dodávek (tzn. 100 %) celkem 24 %.

U těchto 24 % chybných dodávek poté dochází k ještě dalšímu prodloužení času dodávky, neboť pokud je z Polska zákazníkům dodáno špatné zboží, je odesláno zpět do Polska, což prodlužuje čas trvání celého procesu o 3 dny a správné zboží je poté odesláno z Polska zákazníkům znovu, což prodlužuje dobu trvání celého procesu o další 3 dny. V případě špatného vyřízení objednávky se celková doba dodání konečnému zákazníkovi prodlužuje až o 6 dnů.

Kvalitu provozního procesu je tedy možné zhodnotit následovně. U 24 % celkového objemu ročních dodávek dochází k závadám, které vedou k prodloužení dodávek až o 6 dnů, jak je níže vypočteno:

Doba průchodu v případě výskytu závady = doba zpracování (60 minut) + doba kontroly (30 minut) + doba přesunu (3 dny) + doba vratky do Belgie (3 dny) + doba nového přesunu do Brna (3 dny) + doba skladování než dojde k expedici (1den) = 10 dnů a 90 minut = ***14 490 minut***

- **Náklady procesu**

Důležitými náklady na celkový proces jsou výrobní, ale zejména přepravní náklady a náklady na expedici:

- **Výrobní náklady** na 1kg objednávky
  - Materiálové režijní náklady = 30,-
  - Mzdové výrobní náklady = 25,-
  - Výrobní režijní náklady = 15,-
  - **Celkové výrobní náklady = 71,-**
- **Přepravní a expediční náklady** na 1kg objednávky
  - Přepravní náklady = 20,-
  - Skladování a expediční náklady = 10,- Kč
  - **Ceolkové přepravní a expediční náklady = 30,-**

Celkové náklady po součtu výrobních a přepravních včetě odbytových představují na 1 kg výrobku **101,- Kč + 30 % profitu.**

Technologický servis jakožto poslední součást řetězce interních procesů, je součástí prodejního řetězce společnosti a je možné ho měřit pomocí rychlosti odezvy na požadavky zákazníků, která je znázorněna prostřednictvím diagramu níže. Úsečkový diagram znázorňuje posloupnosti jednotlivých prací v čase v rámci technologického servisu s rychlostí odezvy na požadavky zákazníka v minutách, přičemž celková doba od přijetí požadavku až po realizaci činí **2 520 minut (42 hodin).**

Proces realizace požadavku na technologický servis je následující:

A - přijetí požadavku od zákazníka (zákazník kontaktuje svého obchodního manažera s požadavkem na dodávku nového typu výrobku vč. asistence technologa při první aplikaci do výroby).

B - zpracování požadavku (obchodní manažer kontaktuje technologa a interně projednají požadavky zákazníka, typ výroby a další specifika výroby zákazníka, které by mohly ovlivnit úspěšnou aplikaci nového výrobku).

C - odeslání požadavku do distribučního centra v Polsku (prostřednictvím zákaznické podpory je objednáno požadované množství daného typu výrobku s dodáním na provozovnu zákazníka v určitý den).

D + E – vypracování a vyřešení požadavku (řeší se v místě provozovny zákazníka ve spolupráci se zaměstnanci zákazníka, projednávají se konkrétní požadavky na požadované vlastnosti finálního produktu (typ, konzistence apod.), aplikace ve výrobě, zrání produktu (tuhnutí, vaření, uzení apod.).

Obrázek 10 Časová realizace technologického servisu

Konkurenční benchmarking interních procesů

Pro benchmarking interních procesů jsou vybráni konkurenti ze stejné podnikatelské oblasti (potravinářská výroba) s obdobnými procesy, přičemž srovnávány jsou pouze ty procesy, které probíhají ve všech společnostech. Data pro srovnání konkurenčním benchmarkingem byla poskytnuta osobami, kteří osobně znají prostředí společností.

V rámci benchmarkingu interních procesů se budou porovnávat procesy tří společností (dvě z nich – Remi a Trumf již byly součástí srovnání v rámci finanční perspektivy, nově se bude hodnotit společnost Aromka Brno s. r. o.). Pro snadnější vzájemné porovnání procesů budou nejdříve v jednotlivých tabulkách níže popsány interní procesy společností.

Postup sběru informací, identifikace procesů:

- definice produktového portfolia,
- časová osa vývojového procesu (uvedení výrobku na trh),
- doba trvání výrobního procesu (zpracování, kontrola, skladování),
- prodejní proces (nákladovost, kvalita, produktivita),
- rychlost odezvy na požadavek zákazníka (zpracování objednávky),
- hodnota společnosti,
- konkurenční výhoda,

Výše uvedené procesy byly ve společnostech analyzovány a výsledky měření jsou uvedeny vždy pro jednotlivou společnost v tabulkách níže.

REMI M. B. - výroba konzervačních, želírujících látek a dalších potravinářských aditiv	
Produktové portfolio	konzervační, želírující látky a další potravinářská aditiva
Vývojový proces: • **Čas uvedení nového výrobku na trh**	◆ Předvýzkum - 60 dnů ◆ Vývoj - 180 dnů ◆ Testování - 60 dnů ◆ Výroba - 2 dny ◆ Marketingové uvedení na trh - 30 dnů ◆ Prodejní uvedení na trh - 30 dnů

	◆ Celkový čas = 362 dnů
Výrobní proces: ◇ **Čas: doba trvání celého procesu, čili efektivnost výrobního cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu**	Doba průchodu = doba zpracování (2 880 minut) + doba kontroly (60 minut) + doba přesunu (180 minut) + doba skladování nejž dojde k expedici (7 dní) = 9 dní 4 hodiny = **13 200 minut**
Prodejní proces: ◇ **Náklady: Podíl profitu** ◇ **Kvalita: % ročního objemu dodávek, u kterého dochází k závadám** ◇ **Produktivita procesu: růst x pokles tržeb**	◆ 20% ◆ 5% ◆ Mírný růst
Rychlost odezvy na požadavky zákazníků	A - přijetí požadavku od zákazníka - 60 minut B - zpracování požadavku - 180 minut C - vyřešení požadavku - 30 minut Celkem = 270 minut
Hodnoty firmy	Zabezpečení kvality veškerého sortimentu.
Konkurenční výhoda	Velký tržní podíl a sektor zákazníků v oblasti výroby jídel.

Tabulka 13 Informace o firmě REMI M. B.
[Zdroj: vlastní práce na základě interních dat]

Aromka Brno, s. r. o. - výroba aromat pro lihoviny, extraktů koření na pevných nosičích, kořeních emulzí, konzervárenských výtažků a kulérů – hnědých potravinářských barviv získaných karamelizací cukru	
Produktové portfolio	výroba aromat pro lihoviny, extraktů koření na pevných nosičích, kořeních emulzí, konzervárenských výtažků a kulérů – hnědých potravinářských barviv získaných karamelizací cukru
Vývojový proces: • **Čas uvedení nového výrobku na trh**	• Předvýzkum - 150 dnů • Vývoj - 360 dnů • Testování - 180 dnů • Výroba - 5 dnů • Marketingové uvedení na trh - 30 dnů • Prodejní uvedení na trh - 30 dnů Celkový čas = **755 dnů**

Výrobní proces: ◇ **Čas: doba trvání celého procesu, čili efektivnost výrobního cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu**	Doba průchodu = doba zpracování (7 200 minut) + doba kontroly (1 den) + doba přesunu (30 minut) + doba skladování nejž dojde k expedici (10 dnů) = 7 230 minut + 11 dnů = **23 070 minut**
Prodejní proces: ◇ **Náklady: Podíl profitu** ◇ **Kvalita: % ročního objemu dodávek, u kterého dochází k závadám** ◇ **Produktivita procesu: růst x pokles tržeb**	◆ 45% ◆ 2% ◆ Růst
Rychlost odezvy na požadavky zákazníků	A - přijetí požadavku od zákazníka - 30 minut B - zpracování požadavku - 60 minut C - vyřešení požadavku - 7 200 minut Celkem = 7 290 minut
Hodnoty firmy	Vysoká kvalita a bezpečnosti výrobků
Konkurenční výhoda	Česká potravinářská firma

Tabulka 14 Informace o firmě Aromka Brno, s. r. o.
[Zdroj: vlastní práce na základě interních dat]

TRUMF - potravinářské směsi a koření	
Produktové portfolio	potravinářské směsi a koření
Vývojový proces: • **Čas uvedení nového výrobku na trh**	• Předvýzkum - 180 dnů • Vývoj - 180 dnů • Testování - 30 dnů • Výroba - 1 den • Marketingové uvedení na trh - 10 dnů • Prodejní uvedení na trh - 10 dnů Celkový čas = **411 dnů**
Výrobní proces: ◇ **Čas: doba trvání celého procesu, čili efektivnost výrobního cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu**	Doba průchodu = doba zpracování (1 440 minut) + doba kontroly (15 minut) + doba přesunu (2 dny) + doba skladování nejž dojde k expedici (1 den) = 3 dny a 1 455 minut = **5 755 minut**

Prodejní proces: ◇ **Náklady: Podíl profitu** ◇ **Kvalita: % ročního objemu dodávek, u kterého dochází k závadám** ◇ **Produktivita procesu: růst x pokles tržeb**	◆ 25% ◆ 5% ◆ Pokles
Rychlost odezvy na požadavky zákazníků	A - přijetí požadavku od zákazníka - 60 minut B - zpracování požadavku - 30 minut C - odeslání požadavku do centra - 30 minut D - vypracování řešení požadavku- 7 200 minut E - vyřešení požadavku - 60 minut Celkem = **7 380 minut**
Hodnoty firmy	Posláním TRUMFu je dodávat na evropský trh vysoce kvalitní, chutné a zdravé potravinářské přísady, které po funkční, kvalitativní i cenové stránce uspokojí potřeby širokých skupin zákazníků a přitom maximalizovat hodnotu pro všechny své stakeholders (majitelé, zaměstnanci, zákazníci.). Více zde: http://www.trumf.cz/historie-spolecnosti/
Konkurenční výhoda	Přední dodavatel koření a kořenících směsí pro masný průmysl

Tabulka 15 Informace o firmě TRUMF
[Zdroj: vlastní práce dle interních dat]

Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. - masné výrobky, mléčné výrobky, lahůdky - teplá i studená kuchyně, ochucení výrobků, hotová jídla, ingredience a potravinářské obaly	
Produktové portfolio	Potravinářské směsi a koření, dochucovadla a pojiva pro masné výrobky, mléčné výrobky, lahůdky, ingredience a potravinářské obaly
Vývojový proces: • **Čas uvedení nového výrobku na trh**	• Předvýzkum - 0 dnů • Vývoj - 180 dnů • Testování - 30 dnů • Výroba - necelý den • Marketingové uvedení na trh - 30 dnů • Prodejní uvedení na trh - 144 dnů Celkový čas = **384 dnů**

Výrobní proces: ◇ **Čas: doba trvání celého procesu, čili efektivnost výrobního cyklu měřená dobou zpracování a dobou průchodu**	Doba průchodu = doba zpracování (60 minut) + doba kontroly (30 minut) + doba přesunu (3 dny) + doba skladování nejž dojde k expedici (1den) = 4 dny a 90 minut = **5 850 minut**
Prodejní proces: ◇ **Náklady: Podíl profitu** ◇ **Kvalita: % ročního objemu dodávek, u kterého dochází k závadám** ◇ **Produktivita procesu: růst x pokles tržeb**	◆ 30% ◆ 24% ◆ pokles
Rychlost odezvy na požadavky zákazníků	A - přijetí požadavku od zákazníka - 30 minut B - zpracování požadavku - 60 minut C - odeslání požadavku do centra DFT (Dera Food Technology) BORNEM - Belgie - 30 minut D - vypracování řešení požadavku - 960 minut E - vyřešení požadavku - 1 440 minut Celkem = **2 520 minut**
Hodnoty firmy	Založená na poskytování řešení, ne produktu.
Konkurenční výhoda	Přístup k novým technologiím potravin - chutných, zdravých, čerstvých, trvanlivých, bezpečných, moderních, atraktivně zabalených a odpovídajících platné legislativě; plnohodnotný technologický servis; zajímavé obchodní informace a podmínky; spolehlivý globální obchodní partner.

Tabulka 16 Informace o firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o
[Zdroj: vlastní práce dle interních dat]

Výsledky konkurenčního benchmarkingu, který se úzce orientuje na porovnávání výsledků v oblasti interních procesů a to konkrétně výrobních, vývojových a prodejních, vedou ke zjištění výkonnostního rozdílu vůči svým největším konkurentům (viz klasifikace produktového portfolia).

Při bližším seznámení se s uvedenou analýzou interních procesů benchmarkových společností vyjde najevo, že v oblasti vývojového procesu jsou mezi společnostmi znatelné rozdíly. To se týká času, který společnost potřebuje pro uvedení nového výrobku na trh.

Nejkratší dobu pro tento proces potřebuje společnost Remi (362 dní) a nejdelší pak společnost Trumf (755 dní). Propastný rozdíl činí 393 dní, tedy více než rok. Díky poměrně rychlé reakci na požadavky trhu/zákazníka se společnost dokáže přizpůsobit měnícím se podmínkám a novým požadavkům. To ji v konečném důsledku přináší v posledních letech udržení či růst tržeb (na rozdíl od ostatních společností, jejichž trend tržeb je klesající).

V další srovnávané oblasti – výrobním procesu - jsou zřejmé další extrémy mezi porovnávanými společnostmi. Výrobní proces dokáže nejrychleji zvládnout společnost Trumf. Naměřená doba zpracování a doba průchodu činí 5 755 minut. Nejdelší výrobní proces byl identifikován ve společnosti Aromka, kde stejný proces trvá o 17 315 minut déle (tedy 23 070 min). Skutečnost, že konkurenční společnosti trvá čtyřikrát déle vyrobit produkt, ji znevýhodňuje v konkurenčním boji a to a v případě, že má časově dobře zvládnutý proces vývoje.

Detailní pohled na čísla prodejního procesu říkají, že nejlépe je na tom s podílem nákladů na profitu společnost Remi s 20 %, následovaná společností Trumf s 25 %. Kvalitu prodejního procesu má nejlépe zvládnutou společnost Aromka (2 %), Remi (5 %) a nejhůř je na tom analyzovaná společnost s 24% chybovostí v procesu prodeje.

Posledním srovnávaným procesem je rychlost odezvy na požadavek zákazníků. V tomto procesu je nejlepší společnost Remi s 270 min. Nesrovnatelně nižší odezvu může společnost realizovat zejména díky jejímu typu podnikání. Jedná se o malou společnost – s průměrně 3 zaměstnanci. Zvládne tedy pružně reagovat na požadavky zákazníků.

Závěrem lze říci, že ač analyzovaná společnost má jako jediná absenci zásob na skladě (ta ji ovšem neohrožuje, jelikož její výrobní proces je hned po firmě TRUMF druhým nerychlejším). Avšak tato absence zásob na skladě vede k největšímu procentu ročního objemu dodávek, u kterého dochází k závadám, a tedy k výraznému poklesu kvality. Analyzovaná společnost má o 19 % větší objem závadných dodávek než konkurence. Jinak její procento profitu je přiměřené v porovnání s konkurencí, u které se běžně pohybuje v rozmezí mezi 20 – 45 %. Navíc i rychlost odezvy na požadavky zákazníků je druhá nejrychlejší obdobně jako čas uvedení nového výrobku na trh.

3.4.5 Hodnocení perspektivy učení se a růstu

Hodnocení se v této oblasti zaměřuje na zaměstnaneckou perspektivu z několika pohledů.

A. Schopnosti zaměstnanců

Schopnosti zaměstnanců analyzované společnosti se týkají zaměstnanců zastoupení společnosti pro Českou republiku a Slovensko, a jsou měřeny produktivitou práce a jejich spokojeností. Měřena bude produktivita zaměstnanců obchodního oddělení – tedy těch, kteří mohou aktivně ovlivnit plnění strategického cíle růstu tržeb, dále bude zjišťována spokojenost zaměstnanců prostřednictvím řízených rozhovorů.

Produktivita práce

Produktivitu práce je možné měřit několika ukazateli, přičemž zde je použita parciální produktivita obchodních manažerů, kteří jsou nedůležitějšími pracovníky zodpovídající za prodej. Pro zjištění hodnoty ukazatele produktivity je použit výpočet podílu množství prodaných výrobků za měsíc a počtu odpracovaných hodin za měsíc. Výsledné výpočty jsou zobrazeny níže:

Produktivita práce obchodní manažer č. 1: $\frac{\text{množství prodaných výrobků za měsíc}}{\text{počet odpracovaných hodin za měsíc}} = \frac{150}{160} = \mathbf{0,94}$

Produktivita práce obchodní manažer č. 2: $\frac{\text{množství prodaných výrobků za měsíc}}{\text{počet odpracovaných hodin za měsíc}} = \frac{250}{160} = \mathbf{1,56}$

Produktivita práce obchodní manažer č. 3: $\frac{\text{množství prodaných výrobků za měsíc}}{\text{počet odpracovaných hodin za měsíc}} = \frac{180}{160} = \mathbf{1,13}$

Produktivita práce obchodní manažer č. 4: $\frac{\text{množství prodaných výrobků za měsíc}}{\text{počet odpracovaných hodin za měsíc}} = \frac{330}{160} = \mathbf{2,06}$

Produktivita práce obchodní manažer č. 5: $\frac{\text{množství prodaných výrobků za měsíc}}{\text{počet odpracovaných hodin za měsíc}} = \frac{130}{160} = \mathbf{0.1}$

Dle výše uvedených výpočtů je nejproduktivnější obchodní manažer č. 4. V rámci zvýšení produktivity klíčových zaměstnanců a tedy dosažení strategického cíle růstu tržeb je vhodné analyzovat důvody nízké produktivity některých obchodních manažerů a zaměřit se na jejich eliminaci a docílit vyšších hodnot produktivity těchto zaměstnanců.

Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců analyzované společnosti je měřena výzkumem s názvem "Spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování, se zaměstnaneckých prostředím a režimem práce", přičemž detailní vyhodnocení výzkumu, pomocí řízených rozhovorů je graficky a slovně vyhodnoceno v příloze č. 2. Rozhovorů o osmi otázkách se zúčastnilo 19 zaměstnanců v rámci vrcholového, středního a nejnižšího managementu firmy, tedy celkem 82,6 % zaměstnanců.

Výsledky řízených rozhovorů se zaměstnanci lze shrnout následovně:

- většina dotazovaných zaměstnanců (84,2 %) je se společností jako zaměstnavatelem spokojena
- spokojenost zaměstnanců je nejvíce ovlivněna jistotou pracovního místa (47,4 %) a finančním ohodnocením (26,3 %)
- systém odměňování 31,6 % zaměstnanců nezná a 42,1 % nebývá nad rámec mzdy ohodnocován
- 52,6 % dotázaných zaměstnanců by ocenilo více zaměstnaneckých benefitů, většina z nich jsou ti, kteří nebývají oceňováni nad rámec své mzdy
- nejžádanějšími benefity jsou týden dovolené navíc (36,9 %), služební mobilní telefon (26,3 %)
- všichni zaměstnanci, kteří svou pracovní dobu tráví na pobočce (63,2 %) jsou s prostředím spokojeni
- 73,7 % zaměstnanců je spokojeno s režimem práce
- 47,4 % zaměstnanců pracuje ve společnosti od roku 1995

B. Schopnosti informačního systému

Manažerský informační systém představuje ve firmě tradiční podobu informačního SAP systému, který spravuje následující funkce, které jsou ovšem jednotné v rámci celé skupiny Kerry:

Řízení financí a controlling

V této oblasti je systémem SAP vedeno účetnictví a jsou spravovány veškeré daně. Účetnictví lze vést paralelně i ve standardu IFRS nebo US GAAP. SAP umožňuje evi-

denci účetních položek ve více měnách, účtování banky a pokladny včetně propojení s bankou (elektronické výpisy, online platby). Automatické stahování měnových kurzů ze stránek ČNB do SAP kurzových lístků je samozřejmostí. V dalších oblastech, kterými je nákladové účetnictví a controlling je poskytován nástroj, který podporuje manažerské rozhodování. V systému lze sestavovat finanční rozpočty, evidovat veškerý majetek, řídit pobočky v rámci jedné podnikové databáze, sestavovat statutární výkazy a výkazy DPH vč. souhrnných hlášení a výkazů pro intrastat.

CRM a servis

Modul pomáhá plánovat a řídit obchodní aktivity, eviduje důležité informace o klientech, člení zákazníky do zájmových, produktových nebo jiných skupin.

Zajišťuje komplexní přehled a řízení obchodních příležitostí, nabízí jednotný systém plánování činností obchodních zástupců, sdružuje informace o zákaznících na jednom místě, včetně smluv a obchodních dokumentů, umožňuje odhadovat poptávku zákazníků a budoucí tržby, lze pomocí něj řídit a zpětně vyhodnocovat činnosti obchodních zástupců, pomůže plánovat termíny jednání se zákazníky a partnery, s možností nastavení upozornění, automaticky lze oslovovat cílové skupiny zákazníků a veškeré naplánované schůzky následně synchronizovat s MS Outlook.

Obchod a logistika

Ve standardu SAP jsou obsaženy procesy odbytu (zpracování poptávek/nabídek, různých typů zakázek, cenotvorba), dále zpracování reklamací, expedice, fakturace a příjmu plateb.

Součástí řešení pro logistiku je zpracování procesů jako příjem a výdej materiálu, vrácení zboží dodavatelům, přeskladnění, plánování potřeb materiálu dle objednací hladiny či inventura. Dále je v SAP podporováno vedení zvláštních zásob (šarže, konsignace) a správa dat pro logistiku (kmenová data, sklady, nákupní organizace apod.).

Řízení výroby

SAP dodává řešení procesů správy výroby (záznamy o materiálu, pracoviště, kusovníky, pracovní postupy, výrobní verze), plánování výrobku, plánování a řízení výroby a zúčtování výroby.

Proaktivní řízení, výkazy a reporting

Obsahuje výstražné a kontrolní funkce, umožňuje aplikovat schvalovací procesy, kontrolovat povinné pole na jednotlivých formulářích (kmenová data, doklady), nabízí workflow včetně vizualizace, tvorbu výkazů a dashboardů.

Integrace a podpora mobilních uživatelů, systémové funkce

Nabízí mobilního klienta pro Apple iPhone/iPad vč. integrace s Microsoft Office, Integrovanou e-Commerce, web CRM a Servis, dále integrovaný webový portál (Intranet/Extranet), nástroje integrace s dalšími systémy SAP i ne SAP, podporuje EDI. Mapuje vztahy - vizualizuje vztahy mezi objekty (obchodní partneři, doklady, artikly, kusovníky a výrobní zakázky), spravuje externí dokumenty (přílohy), umožňuje konfigurovat uživatelské rozhraní, přenášet data z a do dokladů pomocí Microsoft Excel (kopírování), nabízí vícejazykové uživatelské rozhraní a legislativní podporu, podporuje a spravuje implementace, importuje/exportuje kmenová data vč. hromadných importů a aktualizace dat včetně dokladů a integrovaného e-mailového klienta. Změnové protokoly jsou samozřejmostí stejně jako uživatelská pole a tabulky a editor tiskových šablon a reportů.

Výpočet doby trvání cyklu je zaměřen na rychlost zpracování informací právě provozního procesu v SAP systému:

Doba trvání cyklu = doba zpracování objednávky (10 minut) + doba vytvoření smlouvy (15 minut) + doba zpracování objednávky v Polsku (30 minut) + doba zpracovnání naskladnění (10 minut) + doba zpracování expedice (10 minut) = ***75 minut***

C. Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

V této oblasti je hodnocen počet motivačních faktorů v prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. motivováni. Společnost neposkytuje motivační faktory typu příspěvky na dovolenou, prodlouženou dovolenou, ale poskytuje stravenky, jazykové kurzy a příspěvky na důchodové připojištění. Jak ovšem vyplývá z vyhodnocení výsledků řízených rozhovorů, zaměstnanci nejsou s těmito benefity spokojeni. Tyto benefity jsou zřejmě brány již za samozřejmost, protože jsou běžně zaměstnavateli poskytovány.

Motivační benefity pro zaměstnance:

- počet motivačních faktorů = 3
- složení motivačních faktorů = stravenky, jazykové kurzy a penzijní připojištění

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

4.1 Koncepce Balanced Scorecard

Na základě výsledků měření je vytvořena koncepce Balanced Scorecard, která jasně zohledňuje vztah příčiny a následku, a která bude implementována ve společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o., respektive jejím tuzemském zastoupení, které tvoří jedna obchodní jednotka. Strategickým záměrem strategie BSC je přitom zvýšit prodej zboží na českém a slovenském trhu s výsledem o 5 % ročního nárůstu prodejů v roce 2017.

Samotná tvorba koncepce Balanced Scorecard společnosti proběhla na základě zjištěných výsledků, které přinesla analýza výkonnosti společnosti ve čtyřech základních perspektivách koncepce BSC, a to postupem na sebe navazujících kroků:

- stanovení strategických cílů
- stanovení měřítek
- nastavení cílových hodnot

4.1.1 Stanovení strategických cílů

Stanovené strategické cíle vycházejí ze strategie společnosti. Strategickým cílem společnosti je zvýšit prodeje zboží na českém a slovenském trhu s výsledem o 5% ročního nárůstu prodejů v roce 2017. Aby bylo dosaženo strategického záměru v roce 2017, tak jsou strategické cíle jednotlivých perspektiv BSC formulovány pro rok 2016.

A. Cíle finanční perspektivy

Hlavním cílem finanční perspektivy byl v souvislosti se strategickým cílem společnosti vybrán **růst tržeb**. Dalšími strategickými cíly finanční perspektivy je **dosažení kladného výsledku hospodaření** a zvýšení hodnoty **ROE.**

Všechny tři cíle finanční perspektivy spolu souvisí – růstem tržeb dosáhne společnost zisku, který jedním s vlivných hodnot ukazatele ROE, což je ukazatel, jehož výsledná hodnota je důležitá zejména pro vlastníky.

B. Cíle zákaznické perspektivy

Pro zákaznickou perspektivu byl vybrán cíl **zvýšení spokojenosti zákazníků s dodávkami zboží** a také **rentabilita zákazníků**. Dosažení cíle zvýšení spokojenosti zákazníků s dodávkami zboží je pro společnost velmi důležité. Dotazníkovým šetřením mezi 100 zákazníky bylo zjištěno, že 61 % zákazníků není spokojeno s termíny a kvalitou dodávek zboží. Při analýze interních procesů bylo dále zjištěno 24 % chybných dodávek (doručeno bylo jiné zboží, zboží bylo dodáno v jiném než objednaném množství). Standardní doručení zboží trvá společnosti 3 dny, v kombinaci s chybovostí dodávek a nutností objednávku doplnit se může dodání kompletní dodávky vyšplhat až na 6 dní.

Dosažení cíle rentabilita zákazníků pomůže k dosažení cílů stanovených pro finanční perspektivu. Společnost by se měla dlouhodobě zaměřit jen na rentabilní zákazníky, protože ti přinášejí společnosti požadovaný zisk. Nerentabilní zákazníky by měla společnost analyzovat a následně bud učinit opatření k zajištění jejich rentability, anebo se s těmito zákazníky rozloučit.

C. Cíle perspektivy interních procesů

V rámci interních procesů byly nadefinovány dva cíle: **zvýšit produktivitu provozního procesu** a **zvýšit kvalitu provozního procesu snížením procenta chybných dodávek na 5 %.** Oba cíle ústí k dosažení nadřazeného cíle, kterým je v zákaznické perspektivě cíl zvýšení spokojenosti zákazníků. Zvýšení kvality provozního procesu bude dosaženo zejména obnovením skladu v rámci tuzemského zastoupení. Tímto krokem bude dosaženo i druhého cíle perspektivy. Obnovením skladu společnost dosáhne úsporou v rozsahu 5 Kč/kg. Úspora je rozdílem mezi vyššími náklady na dopravu a nižšími náklady na skladování

D. Cíle perspektivy učení se a růstu

V rámci provedeného hodnocení výkonnosti bylo zjištěno, že v letech 2009 – 2013 klesaly tržby z prodeje zboží. Hodnota podílu tržeb a počtu zaměstnanců měla v uvedených letech také klesající trend. Proto jedním ze strategických cílů perspektivy učení se a růstu bude **zvýšení produktivity práce**.

Dalším cílem bude pak **zvýšit spokojenost zaměstnanců**. Z řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti vyplynulo, že jsou nespokojení s nabízenými benefity. Portfolio benefitů nabízené společností neodpovídá zvyklostem.

4.1.2 Stanovení měřítek

Měřítka pro jednotlivé perspektivy byly vybrány s ohledem na snadnou dostupnost potřebných údajů k jejich zjištění a snadný výpočet.

- **Měřítka finanční perspektivy**

Pro finanční perspektivu bylo vybráno měřítko **ROE, % meziroční nárůst tržeb** a **výsledek hospodaření**. Veškerá data potřebná pro výpočet těchto měřítek jsou snadno dostupná z informačního systému společnosti nebo finančních výkazů společnosti

- **Měřítka zákaznické perspektivy**

Pro perspektivu zákazníků bylo vybráno měřítko **doba dodávek** a **marže.** Měření těchto ukazatelů je možné v případě potřeby měsíčně, čtvrtletně či ročně. K analýze ziskovosti zákazníků, respektive výši marže, má společnost speciální software, který eviduje veškeré náklady na konkrétní jednotku zboží. V případě potřeby může tedy společnost analyzovat marže u jednotlivých výrobků, které danému zákazníkovi prodala.

- **Měřítka perspektivy interních procesů**

Pro perspektivu interních procesů bylo navrženo měřítko stejné měřítko jak pro finanční perspektivu tj**. růst tržeb** a **měřítko % chybných dodávek.**

- **Měřítka perspektivy učení se a růstu**

Měření cílů perspektivy učení se a růstu bude zajišťovat měřítko **produktivita práce** a **počet benefitů**. Ze zjištěných hodnot v analýze perspektivy učení se a růstu vyplývá, že problémem většiny klíčových zaměstnanců je snížení jejich produktivity. Ta je klíčem k dosažení nadřazených cílů.

4.1.3 Nastavení cílových hodnot

Pro každý definovaný cíl jednotlivé perspektivy a přiřazeného měřítka, které bude plnění cíle sledovat, byla nastavená cílová hodnota, které chce společnost v rámci cíle dosáhnout. Cílové hodnoty pro jednotlivé strategické cíle jsou uvedeny v kapitole 4. 1. 4.

4.1.4 Rámec BSC společnosti

Stanovením cílů, měřítek a cílových hodnot byl vytvořen pro společnost rámec BSC.

Perspektivy	Strategické cíle	Měřítka	Cílové hodnoty 2016	Strategické akce
Finanční	○ Zvýšit ROE ○ Zvýšit tržby ○ Dosáhnout kladného výsledku hospodaření	○ ROE ○ % meziroční nárůst tržeb ○ Výsledek hospodaření	○ < 2 ○ +5% ○ +1 500 000,- Kč	○ Snížení nákladů na přepravu ○ Zvýšit % profitu o 5% ○ Zvýšit objem stálých zákazníků o 15%
Zákaznické	○ Zvýšit spokojenost zákazníků s dodávkami jejich zkrácením o 2 dny ○ Zvýšit rentabilitu zákazníků A + B	○ Doba dodávek ○ marže	○ 1 den na dodávku ○ 30 %	○ Obnovení skladu v Brně
Procesy	○ Zvýšit produktivitu provozního procesu ○ Zvýšit kvalitu provozního procesu snížením % chybných dodávek na 5%	○ Růst tržeb ○ % chybných dodávek	○ Růst tržeb o 5% ○ Snížení chybných dodávek na 5%	○ Nárůst objednávek o 11 % u zákazníků A ○ Získání nových zákazníků ○ Obnovení skladu v Brně
Učení se a růst	○ Zvýšení produktivity práce ○ Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	○ Produktivita práce ○ Počet benefitů	○ Produktivita na hodnotě 2 ○ Zaměstnanecké benefity	○ Zvýšení výkonnosti obchodního týmu ○ Nabídnout běžné benefity

Tabulka 17 BSC rámec firmy Kerry Ingredients and Flavours s .r. o

Cíle stanovené v jednotlivých perspektivách povedou k následujícímu:

A. finanční perspektiva

- **Příčina**: setrvalý pokles tržeb, ztráta výsledku hospodaření, která vede i ke špatné hodnotě ukazatelů ROE

- Pokud společnost sníží náklady na přepravu (tvorbou zásob na brněnské pobočce) o 15,- Kč na 1 kg objednávky a zvýší náklady na skladování o 5,- Kč, bude realizovat úsporu 10,- Kč na 1 kg objednávky proti současnému stavu, což povede ke zvýšení vlastního kapitálu.
- Jestliže firma zvýší profit na 40 %, tak dosáhne o 7 538 750,- Kč většího zisku oproti roku 2013, což povede k plusovému výsledku hospodaření:

  rok 2013 - 6 539 000,- Kč; předpoklad pro rok 2016 + 999 750,- Kč.
- Jestliže firma zvýší počet stálých zákazníků ze současných 74 % na 81 %, tak dosáhne zvýšení tržeb (největší podíl na tržbách, velké a pravidelné objednávky) to povede k cílové hodnotě 1 500 000,- Kč výsledku hospodaření.

B. zákaznická perspektiva

- **Příčina:** nespokojenost zákazníků s dlouhou dobou dodávek, rentabilita zákazníků

- Jestliže společnost obnoví skladové zásoby na brněnské pobočce, které v současné době nemá a bude přijímat objednávky na sklad, vyhne se tak dlouhému dodávání sortimentu z Polska a přímo bude moci do 24 hodin vyexpedovat a v krátké dodací lhůtě dodat objednané zboží zákazníkovi.
- Pokud společnost zvýší produktivitu provozního procesu, poroste i rentabilita zákazníků

C. procesy

- **Příčina** - pokles tržeb a velké procento chybných dodávek oproti konkurenci až o 19 %.

- Jestliže firma bude expedovat konkrétní objednávky z vlastního skladu, sníží tak výrazně množství chybných dodávek o 19 %, které vedly i k prodlužování dodacích lhůt.

- Pokud společnost zvýší procento stálých zákazníků o 7 %, tak také zvýšit objem pravidelných objednávek, čímž také docílí dalšího růstu tržeb.

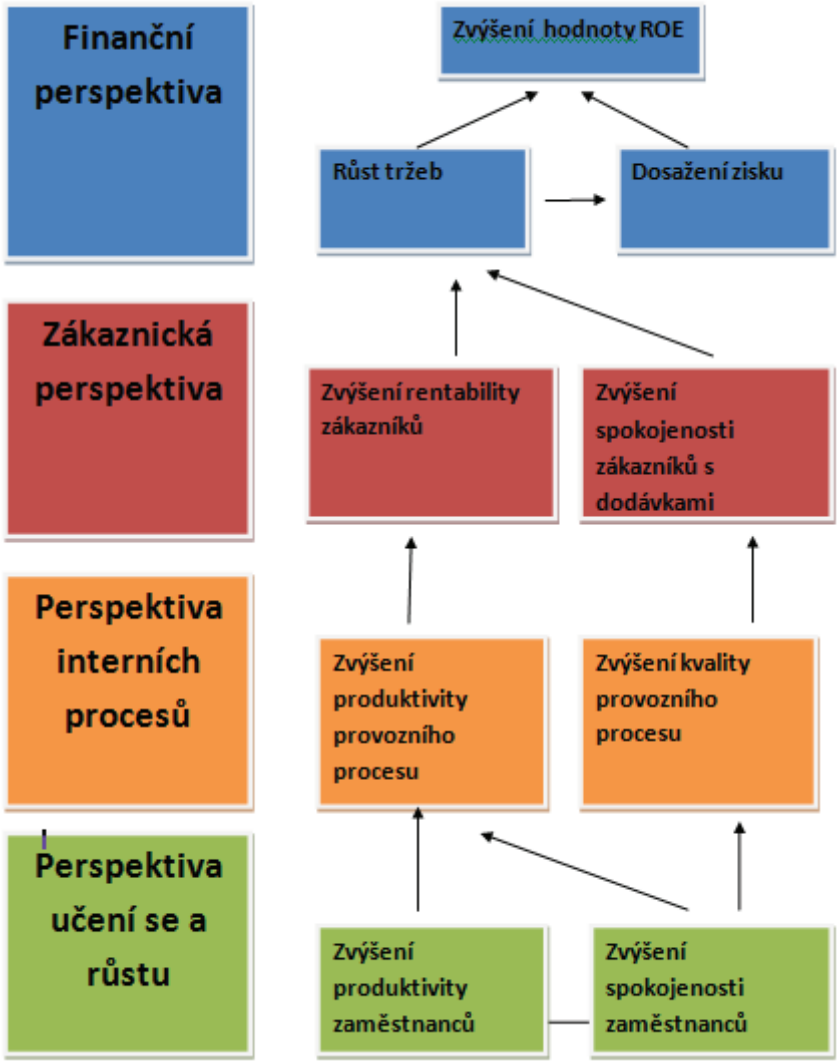
D. učení se a růst

- **Příčina** - nízká produktivita obchodního manažera 1, 2, 3 a 5 a nemotivující systém odměňování ve firmě.

- Jestliže společnost zavede motivační faktory pro obchodní manažery, tak dosáhne i zvýšení současné produktivity na minimálně cílovou hodnotu 2.
- Pokud společnost nabídne zaměstnancům běžně poskytované benefity, poroste spokojenost zaměstnanců a tím poroste i kvalita a produktivita provozního procesu

4.2 Strategická mapa BSC

Strategická mapa názorně zobrazuje provázanost mezi jednotlivými strategickými cíli, které Balanced Scorecard tvoří. Pomocí ní zainteresovaným zaměstnancům vysvětlíme důležitost plnění jejích dílčích cílů a to jak se právě splnění jejich cílů podílí na splnění celkového strategického cíle společnosti. Společnosti jsem vydefinovala 9 strategických cílů.



Obrázek 11 Strategická mapa BSC společnosti

Při tvorbě strategické mapy vždy postupujeme zespodu nahoru – začínáme perspektivou učení se a růstu, kde jsou hybnou silou zaměstnanci. Díky zvýšení produktivity práce

a vyšší spokojeností zaměstnanců ovlivníme v perspektivě interních procesů zvýšení produktivity a kvality provozního procesu, což má vliv na zákaznickou perspektivu v podobě spokojenosti s dodávkami a také na rentabilitu zákazníků. Tyto cíle zákaznické perspektivy mají následně vliv na tři cíle finanční perspektivy a to zvýšení tržeb, kteréžto má pak vliv na dosažení zisku a to zvýší hodnotu pro vlastníky v podobě ukazatele ROE.

5 ZÁVĚR

Tématem diplomové bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. pomocí metody Balanced Scorecard a na základě něj navrhnout opatření pro zlepšení finanční situace použitím metody Balanced Scorecard.

S metodou BSC bylo v praktické části pracováno jako s nástrojem určeným pro měření jak finančních tak i nefinančních ukazatelů a ve výsledku byla metoda použita pro sestavení BSC strategie na základě principu příčina a následek. Tato část byla zpracována metodou Balanced Scorecard, přičemž byly sledovány čtyři perspektivy (tzn. finanční perspektiva, perspektiva zákazníků, perspektiva interních podnikových procesů a perspektiva učení se a růstu). Na základě hodnocení těchto čtyř perspektiv pomocí vyvážené soustavy ukazatelů BSC bylo dospěno k několika závěrům. Společnost se potýká stejně jako její největší konkurent s poklesem tržeb, zákazníci jsou s jejím sortimentem i cenami převážně spokojeni. Byla zjištěna nižší produktivita práce u čtyř klíčových pracovníků, kterými jsou obchodní manažeři. Ti mají na starosti právě prodej produktového sortimentu. Dalším významným zjištěním, jejichž zdrojem informací je konkurenční benchmarking, jsou příliš dlouhé dodací lhůty objednaných produktů a vysoké procento chybných dodávek. V této oblasti zákazníci vyjádřili svou nespokojenost prostřednictvím dotazníkového šetření, který byl použit pro zjištění spokojenosti zákazníků v rámci zákaznické perspektivy. Právě do těchto oblastí byly směřovány důležité strategické akce, které společně povedou zejména k dosažení strategických cílů definovaných pro finanční perspektivu - tedy k růstu tržeb, dosažení zisku a zhodnocení vloženého kapitálu. Strategickým záměrem formulovaným pro strategii BSC společnosti je tedy zvýšit prodej zboží na českém a slovenském trhu o 5 % ročního nárůstu prodejů v roce 2017. Cílem diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti firmy pomocí metody Balanced Scorecard a vytvoření Balanced Scorecard koncepce pro analyzovanou společnost.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

HELMUT, L.: *Management - trendy a teorie.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.

HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi.* 1.vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002.386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Balanced scorecard*. Praha, Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KISLINGEROVÁ, E., HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem (+ CD),* 2. vydání, Praha, Nakladatelství C H Beck, 2008. 135 s. ISBN 80-7179-713-8.

KOTLER, P., KELLER, K. L..: *Marketing a management.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

NENADÁL J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vydání Praha, Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NIVEN, P., R. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance. Hoboken: John Wiley & Sons*, 2005. 206 s. ISBN 0-471-68123-7.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 3.vydání Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

Internetové zdroje

BUSINESSVIZE.CZ [online]. *Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard.* [cit. 2015-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard

DERA.CZ I [online]. *Katalog produktů.* [cit. 2015-02-25]. Dostupné z WWW: http://www.dera.cz/cz/katalog-produktu

DERA.CZ II [online]. *Služby*. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z WWW: http://www.dera.cz/cz/sluzby

DERA.CZ III [online]. *Vývoj*. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z WWW: http://www.dera.cz/cz/sluzby/vyvoj

DERA.CZ IV [online]. *Servis*. [cit. 2015-02-26]. Dostupné z WWW: http://www.dera.cz/cz/sluzby/servis

EAGRI.CZ [online] *Panorama potravinářského průmyslu 2013*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/352133/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2013.pdf

EAGRI.CZ [online] *Panorama potravinářského průmyslu 2012*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/261451/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2012_web.pdf

EAGRI.CZ [online] *Panorama potravinářského průmyslu 2011*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/248299/mz_panorama_2011_final.pdf

EAGRI.CZ [online] *Panorama potravinářského průmyslu 2010*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/141557/Panorama_PP._2010_6._12.pdf

EAGRI.CZ [online*]* *Panorama potravinářského průmyslu 2009*. Dostupné z http://eagri.cz/public/web/file/94588/Panorama_potr.prum._2009.pdf

FINANCNI-ANALYZA.CZ I [online]. *Ukazatelé likvidity.* [cit. 2015-03-09]. Dostupné z WWW: http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-likvidity/

FINANCNI-ANALYZA.CZ II [online]. *Ukazatelé aktivity.* [cit. 2015-03-10]. Dostupné z WWW: http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/

FINANALYSIS.CZ [online] *Použité poměrové ukazatele*. Dostupné z http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html

KERRY INGREDIENTS AND FLAVOURS, S. R. O., *Výroční zpráva 2009 - 2013*.

OUR MISSION *[online], [cit 25-4-2015] volný překlad.* Dostupné na: *http://www.kerrygroup.com/our-company/our-mission/]*

Veřejný rejstřík a Sbírka listin [online]. [cit. 2014-12-4] Dostupný na: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=224290&typ=PLATNY

TRUMF INTERNATIONAL S.R.O., *Výroční zpráva 2009-2012 ARIS* [online]. Strategické plánování a řízení Balanced Scorecard (BSC). [cit. 2015-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.arisys.cz/inpage/isrbsc3/

VERSINO.CZ [online]. *Podnikový informační systém SAP Business One*. Dostupné z WWW: http://www.versino.cz/Produkty/Podnikovy-informacni-system-SAP-Business-One.aspx

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN [online]. [cit. 2014-12-4] Dostupný na:https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrikfirma.vysledky?subjektId=556281&typ=PLATNY

VLASTNICESTA.CZ [online]. *Balanced Scorecard*. [cit. 2015-02-16]. Dostupné z WWW: http://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hybné síly finanční perspektivy 24
Tabulka 2 Ukazatele rentability 2009-2013 46
Tabulka 3 Likvidita a solventnost v letech 2009 - 2013 47
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti v letech 2009 - 2013 47
Tabulka 5 Ukazatele aktivity společnosti v letech 2009-2013 48
Tabulka 6 Přehled o peněžních tocích (cash flow) ke 31. 12. v letech 2009 - 2013 49
Tabulka 7 Hodnota ukazatele ROE v letech 2009-2013 62
Tabulka 8 Pyramidový rozklad ukazatele ROE společností v letech 2009-2013 64
Tabulka 9 Tržby v letech 2009-2013 (v tis. Kč) 65
Tabulka 10 Další ukazatele společností v letech 2009-2013 66
Tabulka 11 Další ukazatele společností v letech 2009-2013 67
Tabulka 12 Vývoj tržního podílu dle podílu na tržbách v letech 2009-2013 68
Tabulka 13 Informace o firmě REMI M. B. 78
Tabulka 14 Informace o firmě Aromka Brno, s. r. o. 79
Tabulka 15 Informace o firmě TRUMF 80
Tabulka 16 Informace o firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o 81
Tabulka 17 BSC rámec firmy Kerry Ingredients and Flavours s .r. o 91

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Vývoj ROE v letech 2009-2013 61
Graf č. 2 Vývoj tržeb společností 2009-2013 (v tis. Kč) 65
Graf č. 3 Tržby oboru podnikání společnosti v letech 2009-2013 (v tis. Kč) 66
Graf č. 4 Segmentace zákazníků společnosti ABC analýzou podle podílu na tržbách .. 69
Graf č. 5 Vyhodnocení první otázky dotazníkového šetření. 110
Graf č. 6: Vyhodnocení druhé otázky dotazníkového šetření. 111
Graf č. 7 Vyhodnocení třetí otázky dotazníkového šetření. 112
Graf č. 8 Vyhodnocení čtvrté otázky dotazníkového šetření. 113
Graf č. 9 Vyhodnocení páté otázky dotazníkového šetření. 114
Graf č. 10 Vyhodnocení šesté otázky dotazníkového šetření. 115
Graf č. 11 Vyhodnocení sedmé otázky dotazníkového šetření. 116
Graf č. 12 Vyhodnocení první otázky řízených rozhovorů. 117
Graf č. 13: Vyhodnocení druhé otázky řízených rozhovorů. 118
Graf č. 14 Vyhodnocení třetí otázky řízených rozhovorů. 119
Graf č. 15 Vyhodnocení čtvrté otázky řízených rozhovorů. 120
Graf č. 16 Vyhodnocení páté otázky řízených rozhovorů. 121
Graf č. 17 Vyhodnocení šesté otázky řízených rozhovorů. 122
Graf č. 18 Vyhodnocení sedmé otázky řízených rozhovorů. 123
Graf č. 19 Vyhodnocení osmé otázky řízených rozhovorů. 123

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Postup zpracování praktické části 15
Obrázek 2 BSC rámec pro převedení strategie do operačních úkolů 21
Obrázek 3 Zákaznická měřítka 26
Obrázek 4 Obecný hodnotový model pro zákazníka 27
Obrázek 5 Obecný hodnotový model v interních procesech 28
Obrázek 6 Organizační struktura firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. 51
Obrázek 7 Rozklad ukazatele ROE 62
Obrázek 8 Základní řetězec interních procesů ve společnosti 72
Obrázek 9 provozního procesu ve společnosti 74
Obrázek 10 Časová realizace technologického servisu 76
Obrázek 11 Strategická mapa BSC společnosti 94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Finanční výkazy společnosti v letech 2009-2013 104
Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníka 110
Příloha 3 Vyhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti 117

Příloha 1 Finanční výkazy společnosti v letech 2009-2013

	ROZVAHA v plném rozsahu (v tisících Kč)	Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. IČ: 49455125 Maříkova 36, Brno				
		2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
	AKTIVA CELKEM	**150 025**	**154 315**	**141 988**	**104 193**	**91 266**
A.	**Pohledávky za upsaný základní kapitál**					
B.	**Dlouhodobý majetek**	**49 392**	**47 855**	**45 480**	**31 783**	**29 845**
B.I.	***Dlouhodobý nehmotný majetek***					
B.II.	***Dlouhodobý hmotný majetek***	**49 392**	**47 855**	**45 480**	**31 783**	**29 845**
B.II.1.	Pozemky	20 304	20 304	20 304	8 613	8 613
B.II.2.	Stavby	27 096	26 351	24 407	22 539	20 749
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 924	1 132	701	563	415
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	68	68	68	68	68
B.III.	***Dlouhodobý finanční majetek***					
C.	**Oběžná aktiva**	**100 557**	**94 681**	**87 129**	**71 863**	**52 490**
C.I.	***Zásoby***	**26 648**	**27 732**	**21 564**	**20 571**	
C.I.5.	Zboží	26 648	27 732	21 564	20 571	
C.II.	***Dlouhodobé pohledávky***				**676**	**1 710**
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka				676	1 710
C.III.	***Krátkodobé pohledávky***	**56 029**	**47 893**	**45 815**	**32 541**	**47 109**
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	51 160	45 855	45 508	31 871	45 612
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	4 311	1 702		280	1 105
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	501	326	297	358	398
C.III.9.	Jiné pohledávky	57	10	10	32	-6
C.IV.	***Krátkodobý finanční majetek***	**17 880**	**19 056**	**19 750**	**18 075**	**3 671**
C.IV.1.	Peníze	266	257	258	320	179
C.IV.2.	Účty v bankách	17 614	18 799	19 492	17 755	3 492
D. I.	**Časové rozlišení**	**76**	**11 779**	**9 379**	**547**	**8 891**
D.I.1.	Náklady příštích období	76	9	22	63	21
D.I.3.	Příjmy příštích období		11 770	9 357	484	8 870

	PASIVA CELKEM	**150 025**	**154 315**	**141 988**	**104 193**	**91 226**
A.	**Vlastní kapitál**	**106 068**	**105 759**	**111 196**	**70 154**	**63 615**
A.I.	***Základní kapitál***	**1 600**	**1 600**	**1 600**	**1 600**	**1 600**
A.I.1.	Základní kapitál	1 600	1 600	1 600	1 600	1 600
A.II.	***Kapitálové fondy***	**160**	**160**	**160**	**160**	**160**
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy	160	160	160	160	160
A.III.	***Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku***					
A.IV.	***Výsledek hospodaření minulých let***	**106 460**	**104 308**	**104 000**	**66 070**	**68 394**
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	106 460	104 308	104 000	66 070	68 394
A.V.	***Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)***	**-2 152**	**-309**	**5 302**	**2 324**	**-6 539**
B.	**Cizí zdroje**	**38 164**	**37 779**	**29 641**	**29 897**	**25 011**
B.I.	***Rezervy***	**2 187**	**1 532**	**1 549**	**1 291**	**3 718**
B.I.4.	Ostatní rezervy	2 187	1 532	1 549	1 291	3 718
B.II.	***Dlouhodobé závazky***					
B.III.	***Krátkodobé závazky***	**35 977**	**36 247**	**28 092**	**28 606**	**21 293**
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	26 172	31 693	21 945	24 361	16 204
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	1 070	1 085	1 152	1 111	1 546
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	377	608	657	455	479
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	1 249	2 457	3 721	2 021	2 365
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	7 063	364	575	622	657
B.III.11.	Jiné závazky	46	40	42	36	42
B.IV.	***Bankovní úvěry a výpomoci***					
C. I.	**Časové rozlišení**	**5 793**	**10 777**	**1 285**	**4 142**	**2 600**
C.I.1.	Výdaje příštích období	5 029	10 049	593	3 487	1 980
C.I.2.	Výnosy příštích období	764	728	692	655	620

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY **v druhovém členění** (v tisících Kč)	**Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.** **IČ: 49455125** **Maříkova 36, Brno**				
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Tržby za prodej zboží	224 891	218 880	196 250	175 594	150 775
Náklady vynaložené na prodané zboží	192 562	169 843	152 094	136 628	118 178
Obchodní marže	**32 329**	**49 037**	**44 156**	**38 966**	**32 597**
Výkony	20 433	3 140	1 659	4 772	2 039
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	20 433	3 140	1 659	4 772	2 039
Výkonová spotřeba	24 584	**27 961**	**19 326**	**19 604**	**2 632**
Spotřeba materiálu a energie	2 166	2 400	2 364	2 413	2 362
Služby	22 418	25 561	16 962	17 191	18 287
Přidaná hodnota	**28 178**	**24 216**	**26 489**	**24 134**	**13 987**
Osobní náklady	20 994	26 298	25 473	27 323	25 010
Mzdové náklady	15 658	19 240	18 488	20 646	18 650
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 833	6 360	6 236	6 013	5 665
Sociální náklady	503	698	749	714	695
Daně a poplatky	82	84	79	747	88
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 613	2 750	2 381	2 090	1 938
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	418	596	274	21 914	
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	418	596	274	21 914	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	101	445	82	11 712	
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	101	445	82	11 712	
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 352	-5 077	-231	-51	-3 762
Ostatní provozní výnosy	204	7 152	9 911	554	5 149
Ostatní provozní náklady	3 748	7 690	2 006	2 761	2 824
Provozní výsledek hospodaření	**-2 090**	**-226**	**6 884**	**1 970**	**-6 962**
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku					
Výnosové úroky	230	41	20	33	3

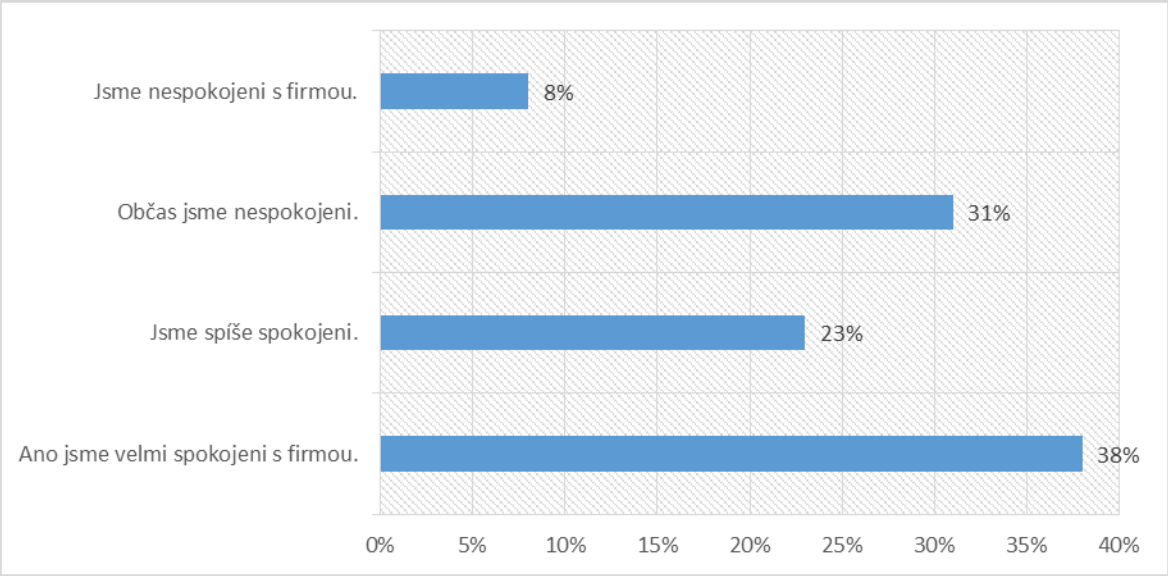
Nákladové úroky				3	
Ostatní finanční výnosy	3 524	2 872	3 402	2 888	2 149
Ostatní finanční náklady	3 480	2 864	3 500	2 535	1 763
Finanční výsledek hospodaření	**274**	**49**	**-78**	**383**	**-611**
Daň z příjmů za běžnou činnost	336	132	1 504	-676	-1 034
- splatná	336	132	1 504	705	
- odložená				-676	-1 034
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	**-2 152**	**-309**	**5 302**	**2 324**	**-6 539**
Mimořádné výnosy					4 116
Mimořádné náklady					4 116
Daň z příjmů z mimořádné činnosti					
Mimořádný výsledek hospodaření					
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	**-2 152**	**-309**	**5 302**	**2 324**	**-6 539**
Výsledek hospodaření před zdaněním	**-1 816**	**-177**	**6 806**	**2 353**	**-7 573**

	PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW) (v tisících Kč)	Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. IČ: 49455125 Maříkova 36, Brno				
		2 009	**2 010**	**2 011**	**2 012**	**2 013**
P.	**Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů**	**11 308**	**17 880**	**19 056**	**19 750**	**18 075**
	Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)					
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním	-1 816	-177	6 806	2 353	-7 573
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	8 088	3 426	3 322	-8 094	-1 827
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	3 613	2 750	2 381	2 090	1 938
A.1.2.	Změna stavu opravných položek a rezerv	2 352	-5 077	-232	-51	-3 762
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-317	-151	-192	-10 202	
A.1.5.	Nákladové a výnosové úroky	-230	-41	-20	-30	-3
A.1.6.	Opravy o ostatní nepeněžní operace	2 670	5 945	1 385	99	
A.*	**Čistý provozní peněžní tok před změnami pracovního kapitálu**	**6 272**	**3 249**	**10 128**	**-5 741**	**-9 400**
A.2.	Změna stavu pracovního kapitálu	2 183	-3 522	-11 093	27 545	-4 001
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-4 493	-7 971	1 632	22 153	-18 027
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasív	4 726	5 254	-18 929	4 653	-8 855
A.2.3.	Změna stavu zásob	190	-805	6 204	739	2 880
A.**	**Čistý provozní peněžní tok před zdaněním a mimořádnými položkami**	**8 455**	**-273**	**-965**	**21 804**	**-13 402**
A.3.	Vyplacené úroky				-3	
A.4.	Přijaté úroky	230	41	20	33	3
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost	-3 586	2 470	1 453	-2 087	-1 005
A.***	**Čistý peněžní tok z provozní činnosti**	**5 099**	**2 238**	**508**	**19 747**	**-14 404**
	Peněžní toky z investiční činnosti					
B.1.	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-1 717	-1 658	-88	-105	
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	418	596	274	21 915	
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	10 772				
B.***	**Čistý peněžní tok z investiční činnosti**	**9 473**	**-1 062**	**186**	**21 810**	

	Peněžní toky z finančních činností					
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu	-8 000			-43 232	
C.2.6.	Vyplacené dividendy	-8 000			-43 232	
C.***	**Čistý peněžní tok z finanční činnosti**	**-8 000**			**-43 232**	
F.	**Čistá změna peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů**	**6 572**	**1 176**	**694**	**-1 675**	**-14 404**
R.	**Konečný stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů**	**17 880**	**19 056**	**19 750**	**18 075**	**3 671**

Příloha 2 Vyhodnocení dotazníkového šetření spokojenosti zákazníka

1) *Jste jakožto zákazníci spokojeni se společností Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*
   - Ano, jsme velmi spokojeni.
   - Jsme spíše spokojeni.
   - Občas jsme nespokojeni.
   - Jsme nespokojeni.



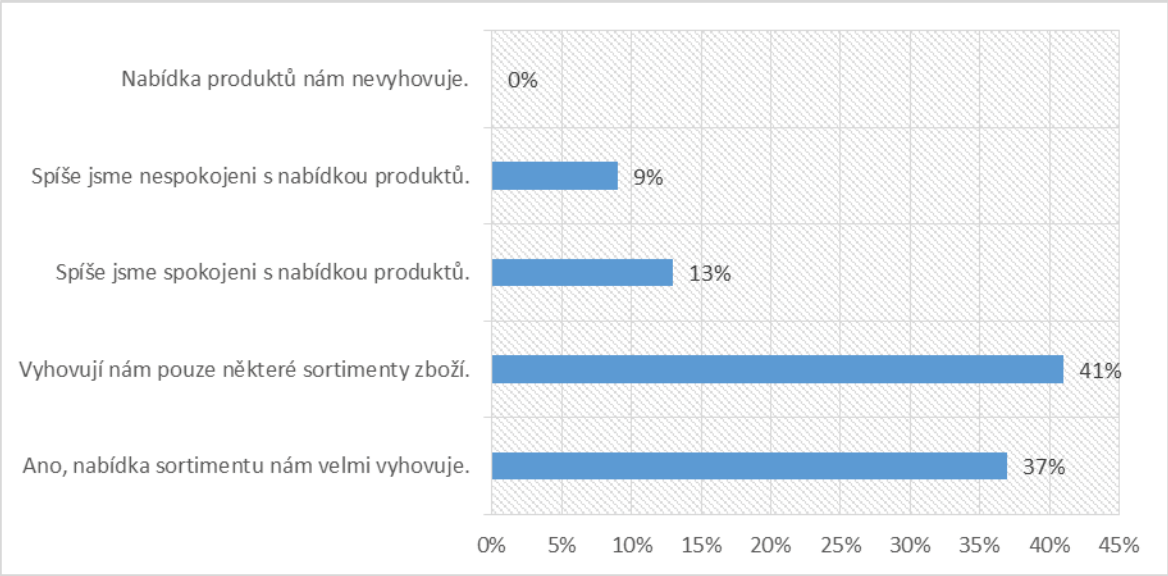
Graf č. 5 Vyhodnocení první otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

Jak prezentuje graf č. 5, tak se společností Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. je spokojeno celkem 61 % dotázaných zákazníků - respondentů dotazníkového šetření, což je nadpoloviční většina. Pouze 8 % je se společností nespokojeno a dalších 31 % je spíše nespokojeno, přičemž důvody této nespokojenosti jsou v dalším vyhodnocení dotazníkového šetření blíže objasněny.

2) *Jste jakožto zákazníci spokojeni s nabídkou produktů společnosti Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*
   - Ano, nabídka sortimentu nám velmi vyhovuje.
   - Vyhovují nám pouze některé sortimenty.
   - Spíše jsme spokojeni s nabídkou produktů.

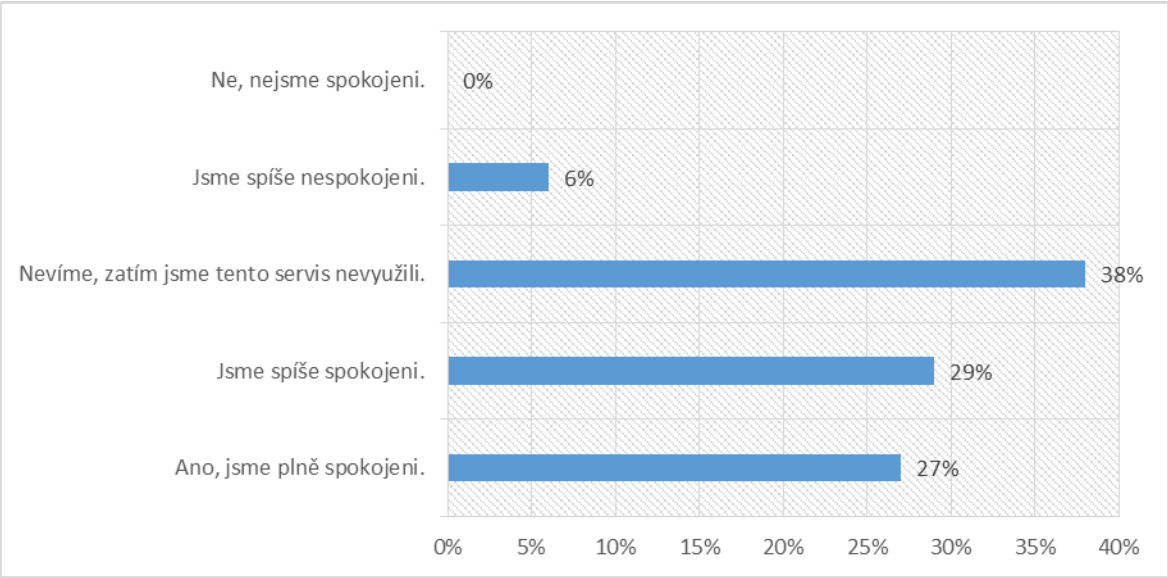
- Spíše jsme nespokojeni s nabídkou produktů.
- Nabídka produktů nám nevyhovuje.

Nespokojenost některých zákazníků firmy Kerry Ingredients and Flavours zcela jistě nepramení z nespokojenosti s produktovým portfoliem této společnosti, neboť téměř všichni zákazníci jsou spokojeni. 37 % oslovených zákazníků nabídka produktů velmi vyhovuje, 41 % vyhovují jen některé sortimenty zboží a 13 oslovených zákazníků je spíše spokojena s nabídkou sortimentu, což zobrazuje graf č. 6.



Graf č. 6: Vyhodnocení druhé otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

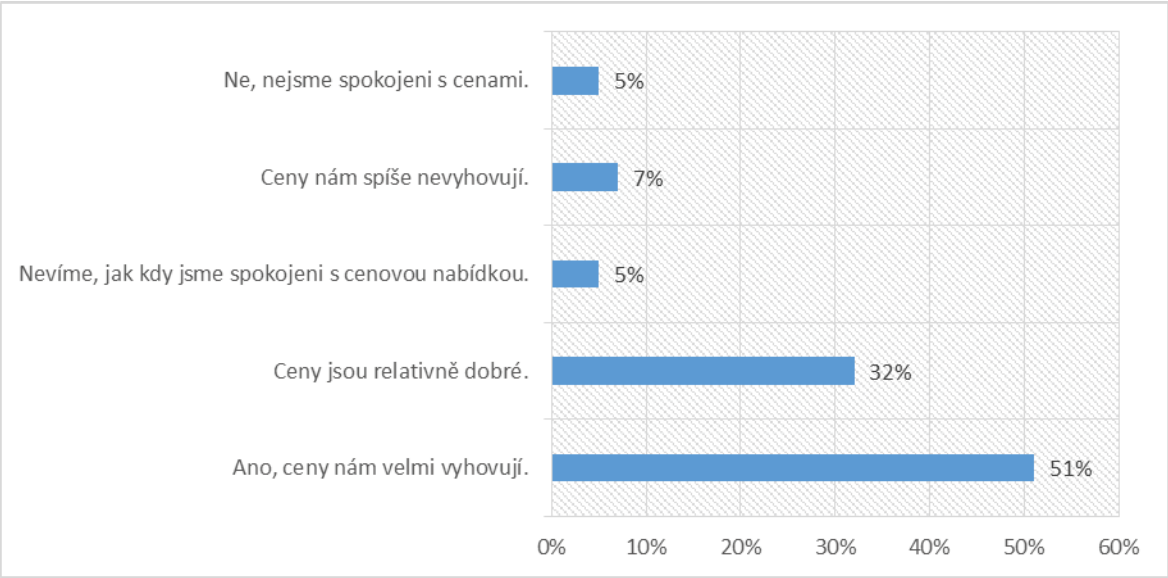
3) *Jste jakožto zákazníci spokojeni s technologickým servisem, který Vám firma poskytuje?*
   - Ano, jsme plně spokojeni.
   - Jsme spíše spokojeni.
   - Nevíme, zatím jsme tento servis nevyužili.
   - Jsme spíše nespokojeni.
   - Ne, nejsme spokojeni.



Graf č. 7 Vyhodnocení třetí otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

Graf č. 7 poukazuje na to, že technologický servis není pro zákazníky tolik důležitý, neboť 38 % oslovených zákazníků firmy tento servis ještě nevyužilo, 56 % oslovených zákazníků je s ním spokojeno (tzn. 27 % plně spokojeno, 29 % spíše spokojeno) a pouze 6 % zákazníků je spíše nespokojeno.

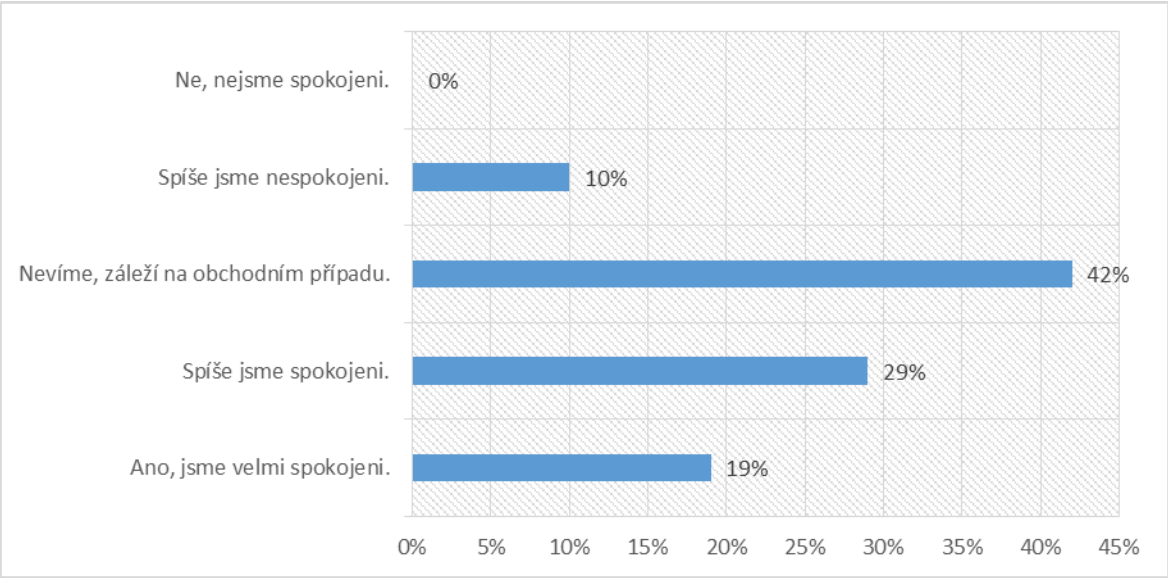
4) *Jste jakožto zákazníci spokojeni s cenovou nabídkou firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*
   - Ano, ceny nám velmi vyhovují.
   - Ceny jsou relativně dobré.
   - Nevíme, jak kdy jsme spokojeni s cenovou nabídkou.
   - Ceny nám spíše nevyhovují.
   - Ne, nejsme spokojeni s cenami.



Graf č. 8 Vyhodnocení čtvrté otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

Obdobně jako jsou oslovení zákazníci firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. spokojeni s nabídkou produktového sortimentu, tak jsou taktéž spokojeni s cenovou nabídkou produktů. Velmi je s cenami spokojeno 51 % zákazníků, relativně je spokojeno 32 % zákazníků a někdy je spokojeno 5 % zákazníků, což znázorňuje graf č. 4. Pouze 12 % osloveným zákazníkům firmy ceny a cenové nabídky nevyhovují (tzn., 7 % spíše nevyhovují, 5 % vůbec nevyhovují).

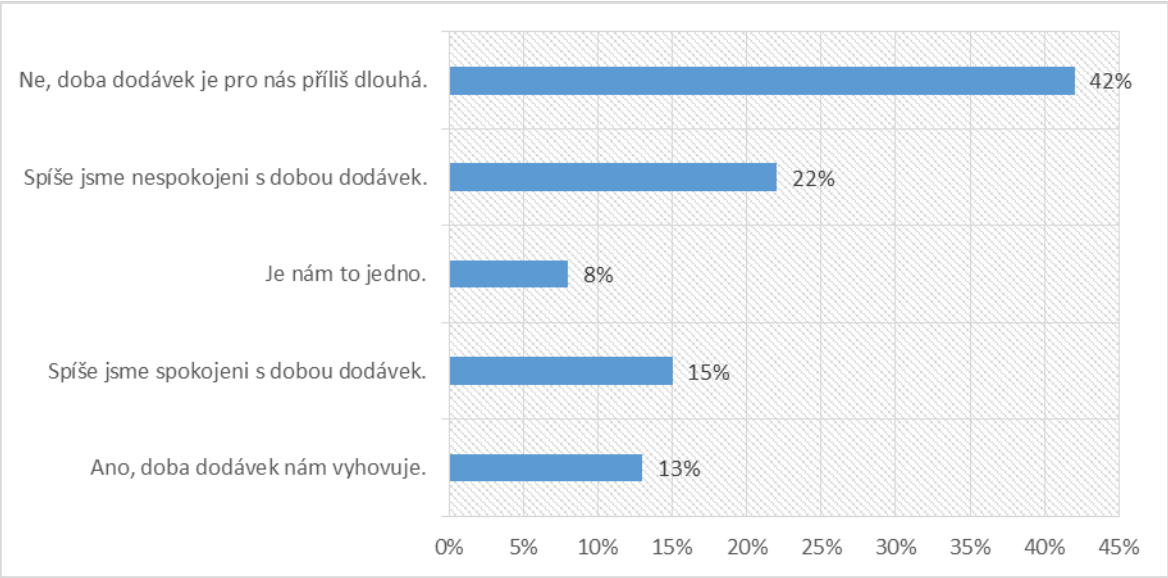
5) *Jste jakožto zákazníci spokojeni s obchodním přístupem firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*
   - Ano, jsme velmi spokojeni.
   - Spíše jsme spokojeni.
   - Nevíme – záleží na obchodním případu.
   - Spíše jsme nespokojeni.
   - Ne, nejsme spokojeni.



Graf č. 9 Vyhodnocení páté otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

Zajímavá zjištění přináší vyhodnocení páté otázky, jak je zobrazeno v grafu č. 9. Z něj je zřejmé, že oslovení zákazníci firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. jsou z 42 % spokojeni s obchodním přístupem. Zbylých 19 % oslovených zákazníků - respondentů dotazníkového šetření - je velmi spokojeno s obchodním přístupem společnosti a 29 % oslovených zákazníků je spíše spokojeno. Naopak pouze 10 % zákazníků je spíše nespokojeno s obchodním přístupem.

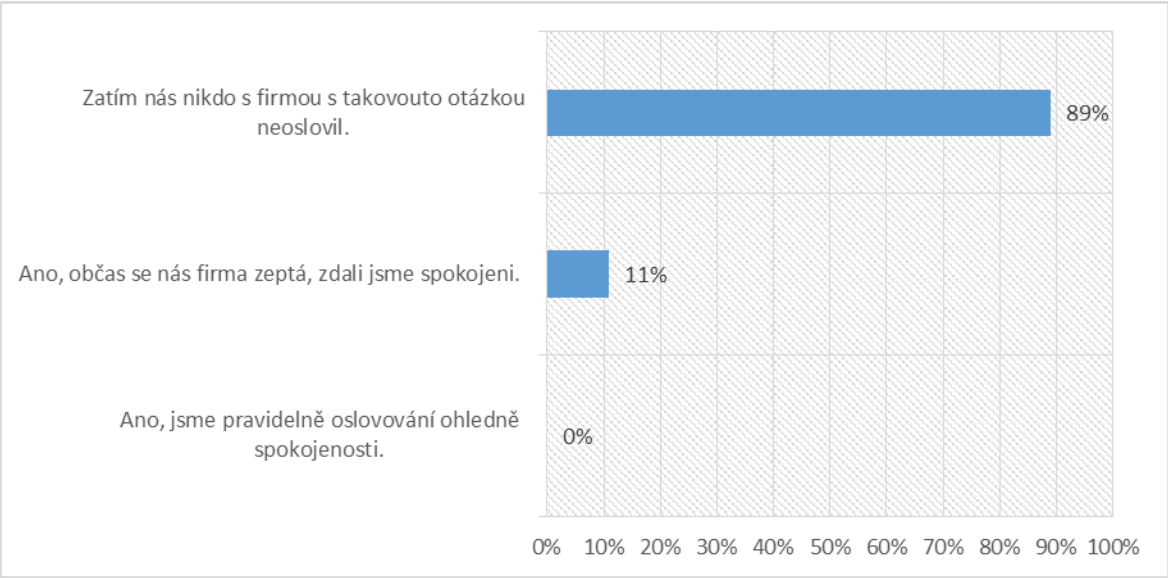
6) *Jste jakožto zákazníci firmy spokojeni s dodací lhůtou objednaného zboží?*
   - Ano, doba dodávek nám vyhovuje.
   - Spíše jsme spokojeni s dobou dodávek.
   - Neřešíme to – jsme předzásobeni.
   - Spíše jsme nespokojeni s dobou dodávek.
   - Ne, doba dodávek je pro nás příliš dlouhá.



Graf č. 10 Vyhodnocení šesté otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

Bohužel velkým problémem, na který poukazuje graf č. 10 je problematika pozdních dodávek objednaného prodejního sortimentu. Až 42 % oslovených zákazníků je nespokojeno s dobou dodávek a tvrdí, že doba dodávek je příliš dlouhá, přičemž dalších 22 % oslovených zákazníků je taktéž spíše nespokojeno s touto dlouhou čekací dobou na dodávky. Pouze 8 % oslovených respondentů je to jedno a 28 % zákazníků je spokojeno (tzn. 13 % velmi spokojeno a 15 % spíše spokojeno).

7) *Jste jakožto zákaznici firmy oslovování ohledně spokojenosti s firmou?*
   - Ano, jsme pravidelně oslovování ohledně spokojenosti.
   - Ano, občas se nás firma zeptá, zdali jsme spokojeni.
   - Zatím nás nikdo s firmou s takovouto otázkou neoslovil.



Graf č. 11 Vyhodnocení sedmé otázky dotazníkového šetření. [Zdroj: Autor]

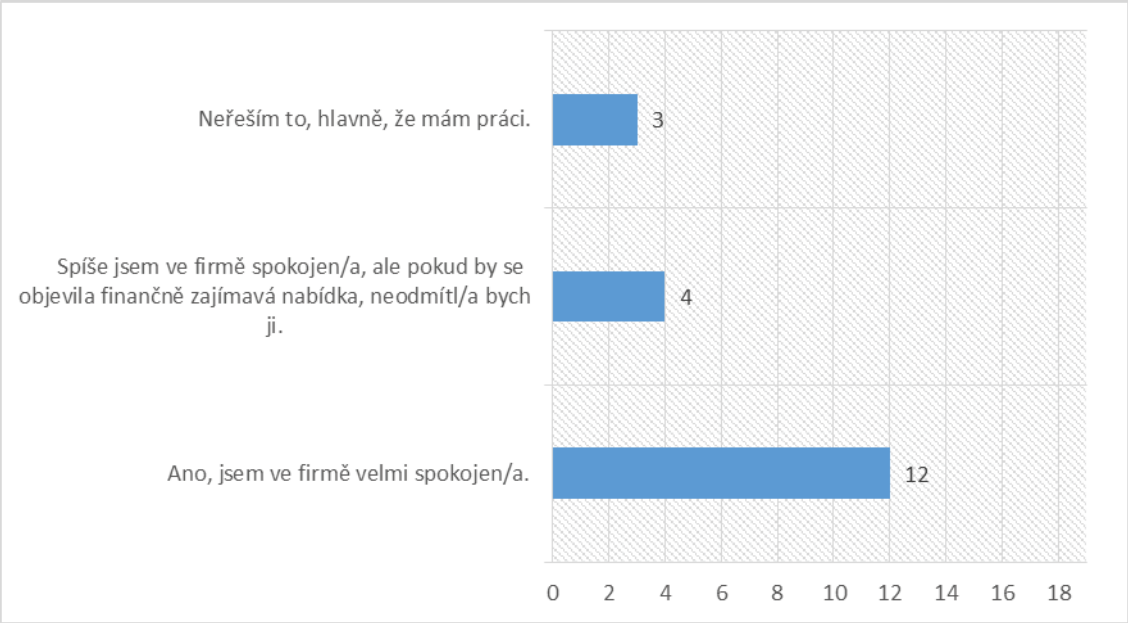
Poslední oblastí vyhodnocení dotazníkového šetření je zpětná vazba, která ovšem firmou Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. není uskutečňována, což potvrzuje i graf č. 11. Pouze 11 % oslovených zákazníků uvedlo, že se jich občas někdo z firmy zeptá nato, zdali jsou spokojeni s objednávkou, ale skoro naprostou většinu (tzn. 89 % respondentů) nikdo nikdy z firmy neoslovil ohledně spokojenosti.

Příloha 3 Vyhodnocení řízených rozhovorů se zaměstnanci společnosti

1) *Jste jako zaměstnanec spokojen/a se zaměstnavatelem firmou Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 12:

- Ano, jsem ve firmě velmi spokojen/a.
- Spíše jsem ve firmě spokojen/a, ale pokud by se objevila finančně zajímavá nabídka, neodmítl/a bych ji.
- Neřeším to, hlavně, že mám práci.



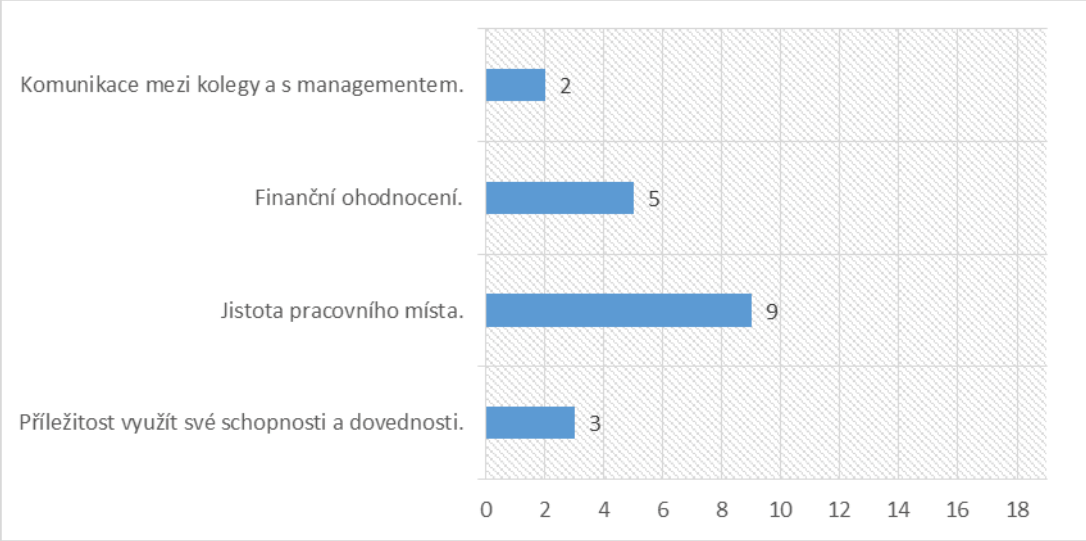
Graf č. 12 Vyhodnocení první otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

Z Grafu č. 12 je jasně patrné, že nadpoloviční většina zaměstnanců firmy je spokojena se zaměstnavatelem firmou Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. (tzn. 16 zaměstnanců), ale najdou se i 4 zaměstnanci, kteří by neodmítli lepší finanční nabídku. Zaměstnanci jsou ovšem obecně rádi zato, že mají stálé zaměstnání.

2) *Co nejvíce ovlivňuje Vaši spokojenost ve firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 13:

- Příležitost využít své schopnosti a dovednosti.
- Jistota pracovního místa.
- Finanční ohodnocení.
- Komunikace mezi kolegy a s managementem.



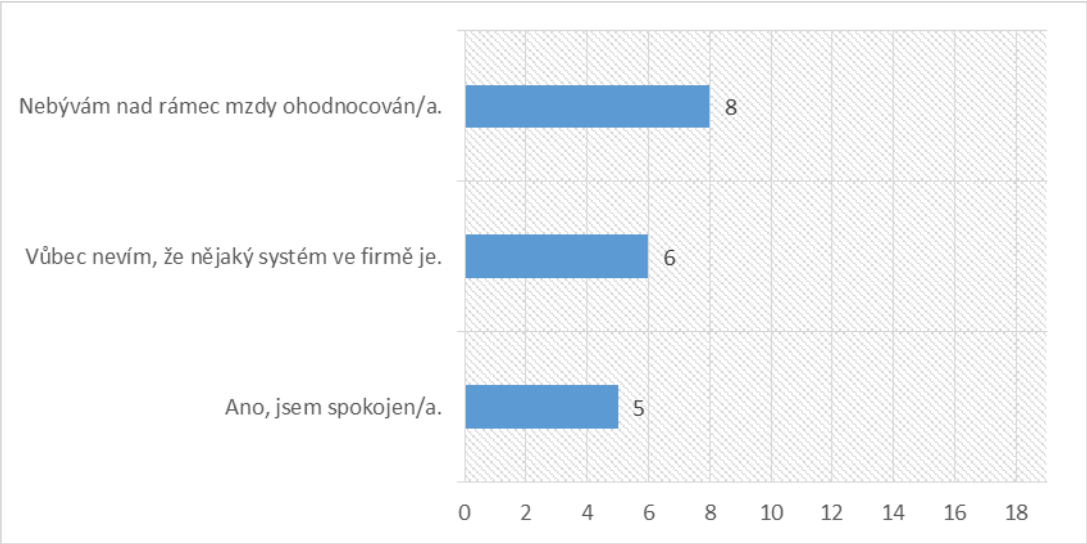
Graf č. 13: Vyhodnocení druhé otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

Graf č. 13 poukazuje na to, že zejména vrcholový manažeři jsou ve firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. spokojeni s možností využít naplno své schopnosti a dovedností (tzn. 3 zaměstnanci). Avšak ostatní odpovědi korespondují s předešlými zjištěními, čili že zhruba u poloviny zaměstnanců ovlivňuje jejich spokojenost ve firmě právě jistota pracovního místa (tzn. 9 zaměstnanců). S finančním ohodnocením je ovšem spokojeno pouze 5 zaměstnanců, a ti, kteří se poohlížejí po jiném zaměstnání, jsou spokojeni pouze s pracovním kolektivem (tzn. 2 zaměstnanci).

3) Jste jako zaměstnanec spokojen/a se systémem odměňování?

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 14:

- Ano, jsem spokojen/a.
- Vůbec nevím, že nějaký systém ve firmě je.
- Nebývám nad rámec mzdy ohodnocován/a.



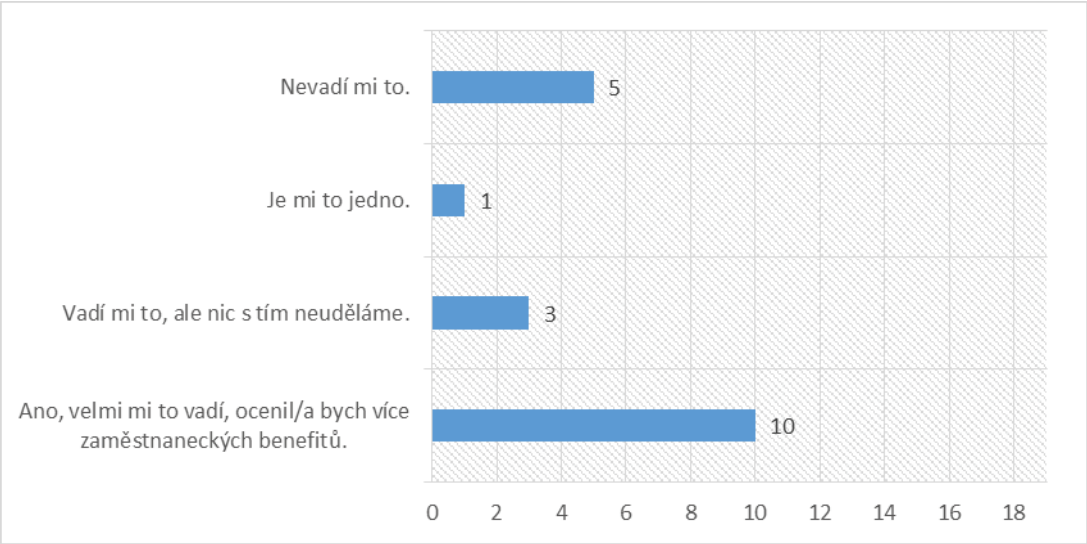
Graf č. 14 Vyhodnocení třetí otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni se systémem odměňování, neboť o něm nevědí (tzn. 6 zaměstnanců), či nebývají nad rámec mzdy ohodnocováni (tzn. 8 zaměstnanců), což zobrazuje Graf č. 10. Ti, kteří získávají ohodnocení, jsou taktéž s tímto ohodnocením spokojeni a je to stimul, který ovlivňuje jejich pracovní spokojenost (tzn. 5 zaměstnanců).

4) *Vadí Vám jako zaměstnanci, že firma Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. nenabízí svým zaměstnancům více motivačních benefitů?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 15:

- Ano, velmi mi to vadí, ocenil/a bych více zaměstnaneckých benefitů.
- Vadí mi to, ale nic s tím neuděláme.
- Je mi to jedno.
- Nevadí mi to.



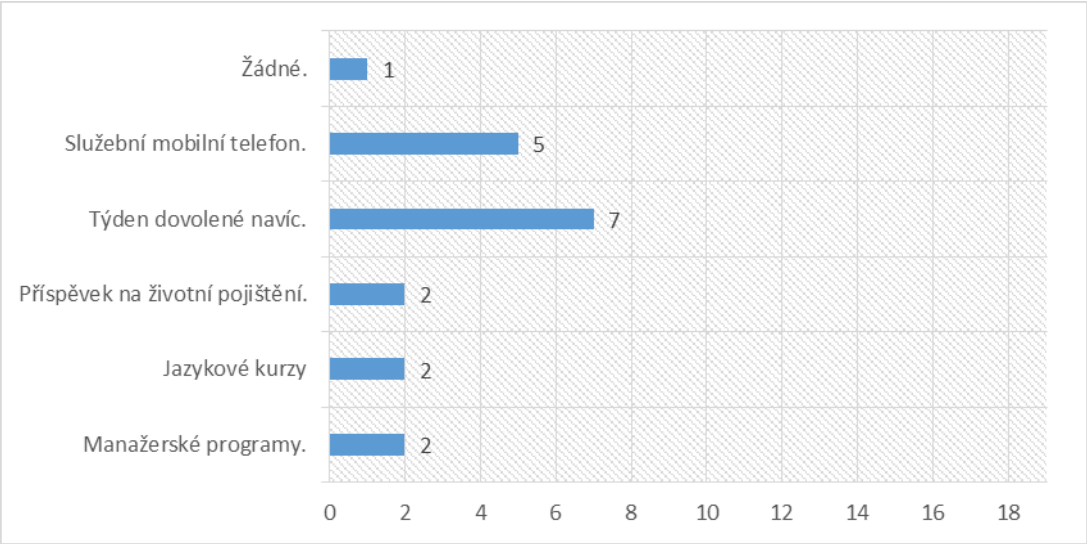
Graf č. 15 Vyhodnocení čtvrté otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

Vyhodnocení čtvrté otázky poukazuje na to, že těm zaměstnancům, kteří jsou spokojeni se systémem odměňování a finančním ohodnocením nevadí, že ve firmě není zaměstnancům nabízeno více motivačních benefitů (tzn. 5 zaměstnanců). Avšak ti, kteří nebývají ohodnocováni, by ocenili zaměstnanecké benefity, což zobrazuje Graf č. 15 (tzn. 13 zaměstnanců). Pouze jednomu zaměstnanci je tato situace jedno, neboť není ve firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. vůbec spokojen a hledá si jiného zaměstnavatele v regionu.

5) *Jaké motivační benefity byste uvítali ve společnosti a které by Vás vedli k vyšší produktivitě práce?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 16:

- Manažerské programy.
- Jazykové kurzy.
- Příspěvek na životní pojištění.
- Týden dovolené navíc.
- Služební mobilní telefon.
- Žádné.



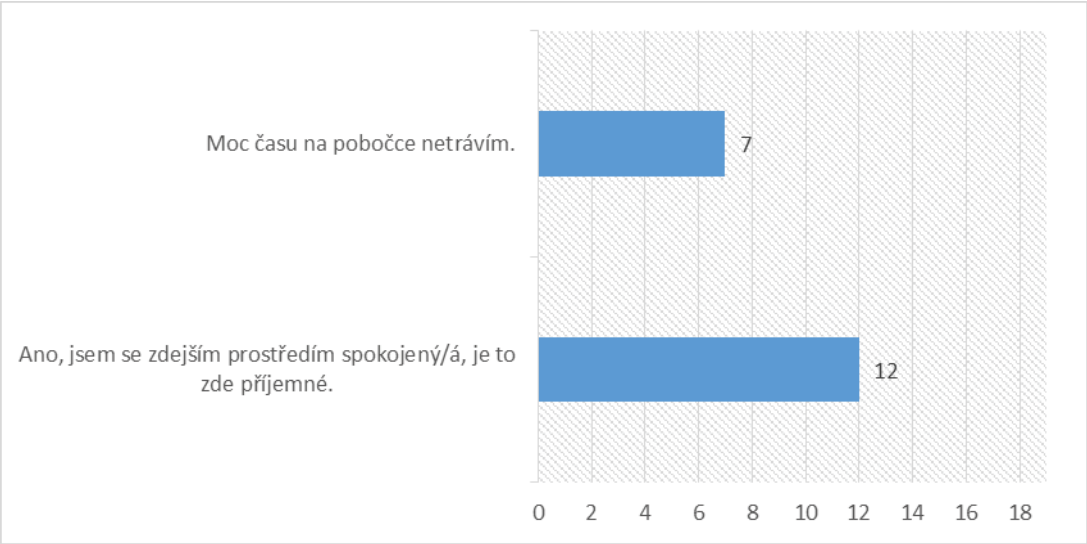
Graf č. 16 Vyhodnocení páté otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

Graf č. 16 poukazuje na to, že zaměstnanci firmy by nejvíce uvítali týden dovolené navíc – tedy pět týdnů dovolené (7 zaměstnanců) a až poté služební mobilní telefon (5 zaměstnanců). Ostatní zaměstnanci by uvítali příspěvek na životní pojištění (2 zaměstnanci), či jazykové kurzy (2 zaměstnanci) nebo možnosti manažerských programů (2 zaměstnanci).

6) *Jste jako zaměstnanec spokojen/a se zaměstnaneckým prostředím brněnské pobočky, ve kterém pracujete?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 17:

- Ano, jsem se zdejším prostředím spokojený/á, je to zde příjemné.
- Moc času na pobočce netrávím.



Graf č. 17 Vyhodnocení šesté otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

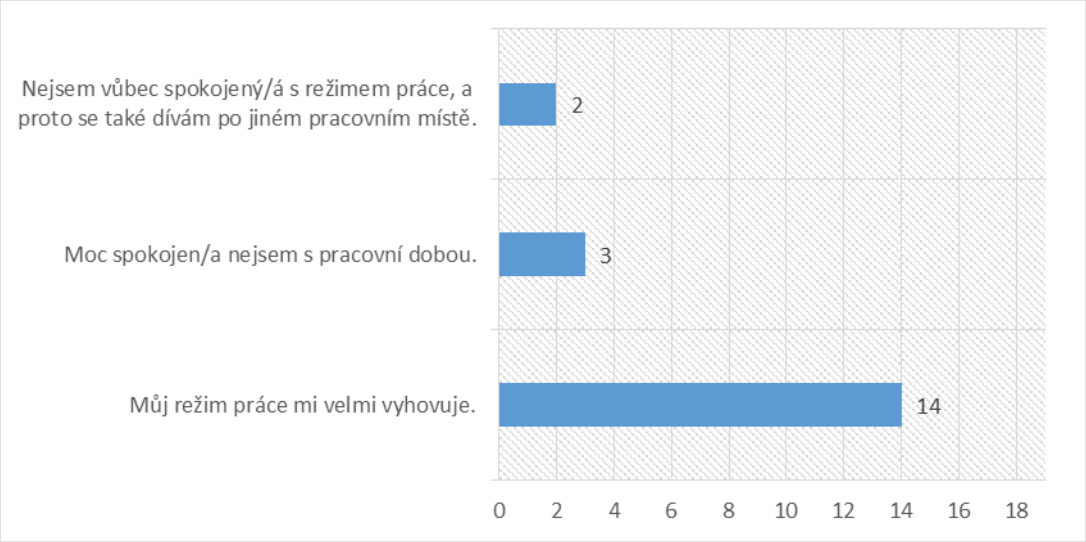
Graf č. 17 poukazuje na to, že až 12 zaměstnanců je spokojeno s pracovním prostředím brněnské pobočky. Ostatní na pobočce příliš času nestráví, přičemž se jedná zejména o obchodní manažery a další pracovníky (tzn. 7 zaměstnanců).

7) *Jste jako zaměstnanec spokojen/a s režimem práce, který máte?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 18:

- Můj režim práce mi velmi vyhovuje.
- Moc spokojen/a nejsem s pracovní dobou.
- Nejsem vůbec spokojený/á s režimem práce, a proto se také dívám po jiném pracovním místě.

Graf č. 18 jasně poukazuje na skutečnost, že zaměstnanci firmy Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o. jsou spokojeni s režimem práce (tzn. až 14 zaměstnanců). Naopak Graf č. 19 poté poukazuje na to, že ti zaměstnanci, kteří jsou ve firmě spokojeni, jsou v ní také zaměstnáni nejdéle. Naopak ti zaměstnanci, kteří do firmy přišli po roce 2010, jsou těmi, kteří se poohlížejí po novém pracovním místě.

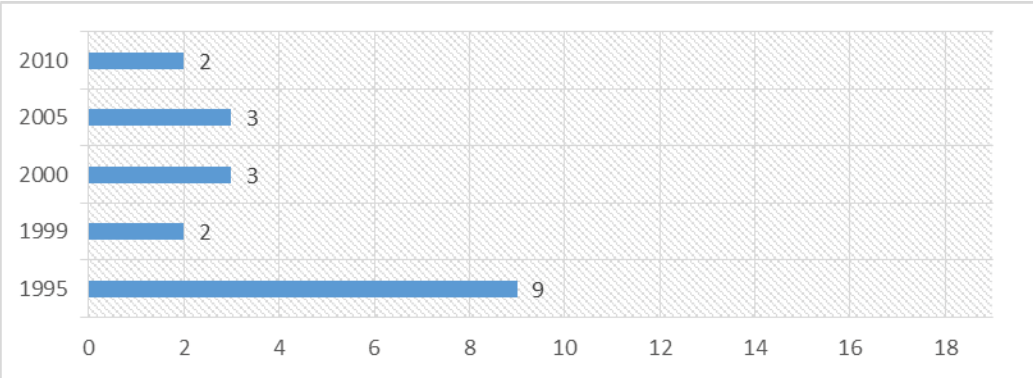


Graf č. 18 Vyhodnocení sedmé otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]

8) *Jak dlouho pracujete ve firmě Kerry Ingredients and Flavours, s. r. o.?*

U této otázky se nejčastěji objevovali následující typy odpovědí, přičemž jejich počet zobrazuje Graf č. 19:

- Ve firmě pracuji od samého počátku od roku 1994.
- Ve firmě pracuji od roku 1995.
- Ve firmě pracuji od roku 1999.
- Nastoupil/a jsem do firmy po roce 2000.
- Ve firmě pracuji od roku 2005.
- Nastoupil/a jsem do firmy po změně vlastníka, tedy po roce 2010.



Graf č. 19 Vyhodnocení osmé otázky řízených rozhovorů. [Zdroj: Autor]