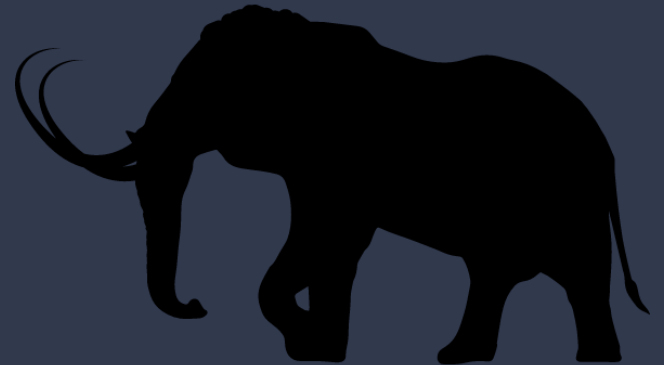


Filip Procházka, Tomáš Pelc, Jan Pirič

Mammut

So big, so cheap, so GOOD!



Manažerské shrnutí



- Nový management
- Klesající zisk a celkové dlouhodobé trendy naznačují problémy ve firmě
- 3 varianty
- Snižování nákladů, rozšíření produktového portfolia, rozšíření působnosti

Varianta	Předpokládaný kumulovaný zisk za 3 roky	Rizikovost	Kumulovaný zisk po zahrnutí rizika – nejnižší možnost
Útok na náklady	33 mil	+	29,7 mil.
Útok na nové produkty	113 mil	+++	79,1 mil.
Útok na nové trhy	266 mil	++++++	106,4 mil.

Změna varianty

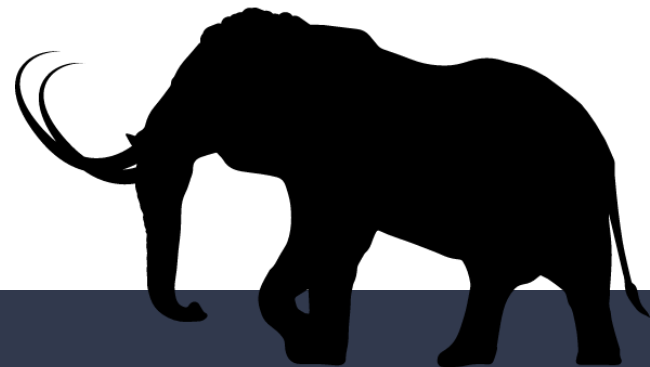


- Zadluženost
- Vše, co vyrobíme, tak také prodáme
- Objemy možných prodejů
- Malý růst nákladů
- Celkový zisk
- Zjednodušené uvažování rizika
- Neuvažování CF



Výsledkem byla změna z první konzervativní varianty na rizikovou třetí variantu (platí pouze za předpokladu zjednodušujících předpokladů)

Analýza varianty 1



BSC



- **Finanční perspektiva**

- maximalizace NPV
- Maximalizace provozního cash flow
- Rentabilita aktiv
- Minimalizace nákladů

- **Zákaznická perspektiva**

- Přiměřená cena
- Kvalita produktu
- Vnímání značky
- Dostupnost produktu

- **Perspektiva interních procesů**

- zavedení štíhlé výroby (Lean Management)
- řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů
- zavedení Kaizen
- změna obalů (důraz na ekologičnost)
- větší automatizace

- **Perspektiva učení se a růstu**

- zlepšování kompetencí zaměstnanců
- zlepšení podnikové kultury
- využití networkingu
- Lepší leadership, management a řízení

Finanční perspektiva (1/2)



Cíl	Měřítko	Cílový stav r1, r2, r3	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Maximalizace NPV (cíl 10 % výnosnost investice, tedy o 10 % větší diskontované příjmy nad kap. výdajem)	Diskontované příjmy	Zvýšení o 10 % každým rokem	3 roky	Měsíčně	Vrcholový management
	Kapitálový výdaj	čísla pro jednotlivé roky nejdou určit, jelikož není stanoveno, co je bráno jako kapitálový výdaj	3 roky	Měsíčně	Vrcholový management
Maximalizace provozního cash flow	Provozní příjmy	Nelze určit, jelikož nemáme čísla provozního CF z minulosti	3 roky	Měsíčně	Obchodní a finanční oddělení
	Podíl zálohových plateb	Nelze určit, jelikož nemáme data	3 roky	Čtvrtletně	Obchodní a finanční oddělení

Finanční perspektiva (2/2)



Cíl	Měřítko	Cílový stav r1, r2, r3	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Rentabilita aktiv	EBIT	Zvyšování o 10 % každý rok	3 roky	čtvrtletně	Vrcholový management
	Bilanční suma	Zvyšování minimálně o 5 % každý rok	3 roky	půlročně	Vrcholový management a finanční oddělení
Minimalizace nákladů	Variabilní náklady	Pokles o 1 % ročně	3 roky	čtvrtletně	Provozní oddělení
	Fixní náklady	Pokles o 2 % ročně	3 roky	čtvrtletně	Provozní oddělení

Zákaznická perspektiva (1/2)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Přiměřená cena	Vnímání ceny zákazníkem (šetření)	V kategorii "přiměřená"	3 roky	ročně	Oddělení marketingu
	cena v kategorii přiměřená pokryje náklady a požadovaný zisk	Plní	3 roky	půlročně	Finanční oddělení
Kvalita produktu	Chuťové ohodnocení zákazníky	Zisk hodnocení alespoň 8/10 ve slepém testu	3 roky	ročně	Oddělení marketingu
	Kvalita surovin dle expertního hodnocení	Expertí nemají žádné kvalitativní výhrady	3 roky	půlročně	Oddělení kvality

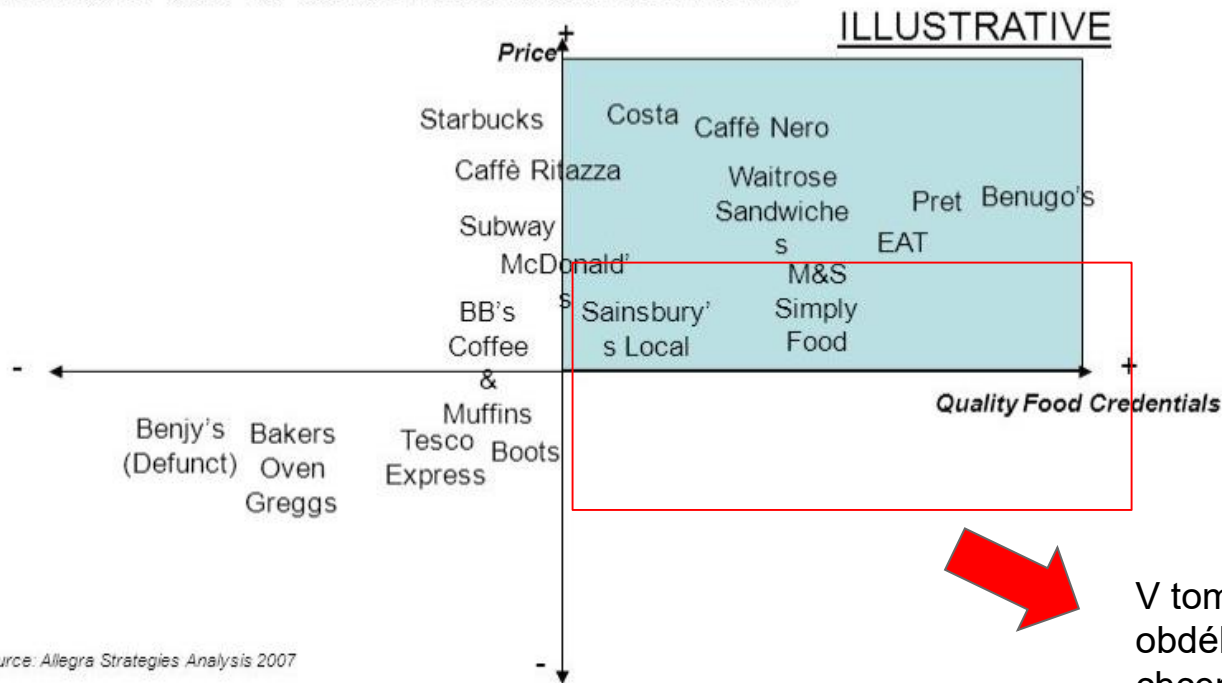
Zákaznická perspektiva (2/2)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Vnímání značky	Místo na positioning mapě dle názoru zák.	Alespoň 70 % dotazovaných zák. Mamuta vnímá na pomezí prvního a třetího kvadrantu (viz následující slide)	3 roky	ročně	Oddělení marketingu
	Podíl mysli a podíl srdcí	Podíl myslí: 70 % Podíl srdcí 30 %	3 roky	půlročně	Oddělení marketingu
Dostupnost produktu	Vnímání dostupnosti zákazníkům	V kategorii "snadno dostupný" pro alespoň 70 % dotazovaných zák.	3 roky	ročně	Oddělení marketingu
	Navýšení počtu prodejních míst	Nárůst alespoň o 10 %	3 roky	půlročně	Prodejní oddělení

Ukázka positioning mapy k měřítku

UK SANDWICH/FOOD-TO-GO OPERATOR POSITIONING MAP



Source: Allegra Strategies Analysis 2007

V tomto červeném obdélníku se chceme pohybovat

Perspektiva interních procesů (1/3)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Zavedení štíhlé výroby (Lean Management)	Zkrácení času výroby	O 10 % času oproti současné situaci	1 rok	Půlročně	Provozní oddělení a oddělení kvality
	Zmenšení objemu zásob	Snížení objemu zásob o 20 % oproti výchozímu roku	1 rok	Čtvrtletně	Provozní oddělení a oddělení kvality
	Zmenšení odpadu při výrobě	Snížení odpadu o 10 % oproti výchozímu roku	2 roky	Ročně	Provozní oddělení a oddělení kvality

Perspektiva interních procesů (2/3)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů	Smluvně podložené zálohové platby	U 100 % odběratelů	1 rok	Půlročně	Obchodní oddělení
	Dohodnutí slev s dodavateli	Dosažení průměrných dodavatelských slev ve výši 20 %	1 rok	Půlročně	Obchodní oddělení
Zavedení Kaizen	Počet inovací a vylepšení - hledisko nákladů	Inovace a vylepšení ušetří 5 milionů Kč	3 roky	Ročně	Oddělení kvality a provozu
	Počet inovací a vylepšení - hledisko výnosů	Inovace a vylepšení přinese 5 milionů dalších výnosů	3 roky	Ročně	Oddělení kvality a provozu

Perspektiva interních procesů (3/3)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Změna obalů na ekologicky rozložitelné	Vyhodnocení expertním panelem z hlediska ekologičnosti obalu	Získání certifikátu "Ekologicky šetrný výrobek"	3 roky	Ročně	Oddělení kvality a provozu
	Cena obalu	Max. o 10 % vyšší cena obalu	2 roky	Ročně	Oddělení kvality a provozu
Větší míra automatizace	Nahrazení lidské síly stroji	O 20 % nižší potřeba lidské síly	5 let	Ročně	Oddělení kvality a provozu
	NPV investice	kladné v horizontu 5 let	5 let	Ročně	Oddělení kvality a provozu

Perspektiva učení se a růstu (1/3)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Zlepšování kompetencí zaměstnanců	Podíl zaměstnanců s plánem rozvoje	100 %	Dlouhodobé	Půlročně	Přímý nadřízený daného zaměstnance, kontrolu provádí HR.
	Podíl manažerů s plánem rozvoje	100 %	Dlouhodobé	Půlročně	Přímý nadřízený daného manažera, kontrolu provádí HR.
	Podíl rozvojových aktivit ukončených v souladu s plánem	90 - 100 %	Dlouhodobé	Ročně	Přímý nadřízený daného manažera, kontrolu provádí HR.
	Podíl rozvojových aktivit, které splnily své cíle	90 – 100 %	Dlouhodobé	Ročně	Přímý nadřízený daného manažera, kontrolu provádí HR.
	Podíl vyčerpaných prostředků vzd. peněženky	75 – 100 %	Dlouhodobé	Ročně	Konkrétní manažer, kontrolu provádí HR

Perspektiva učení se a růstu (2/3)



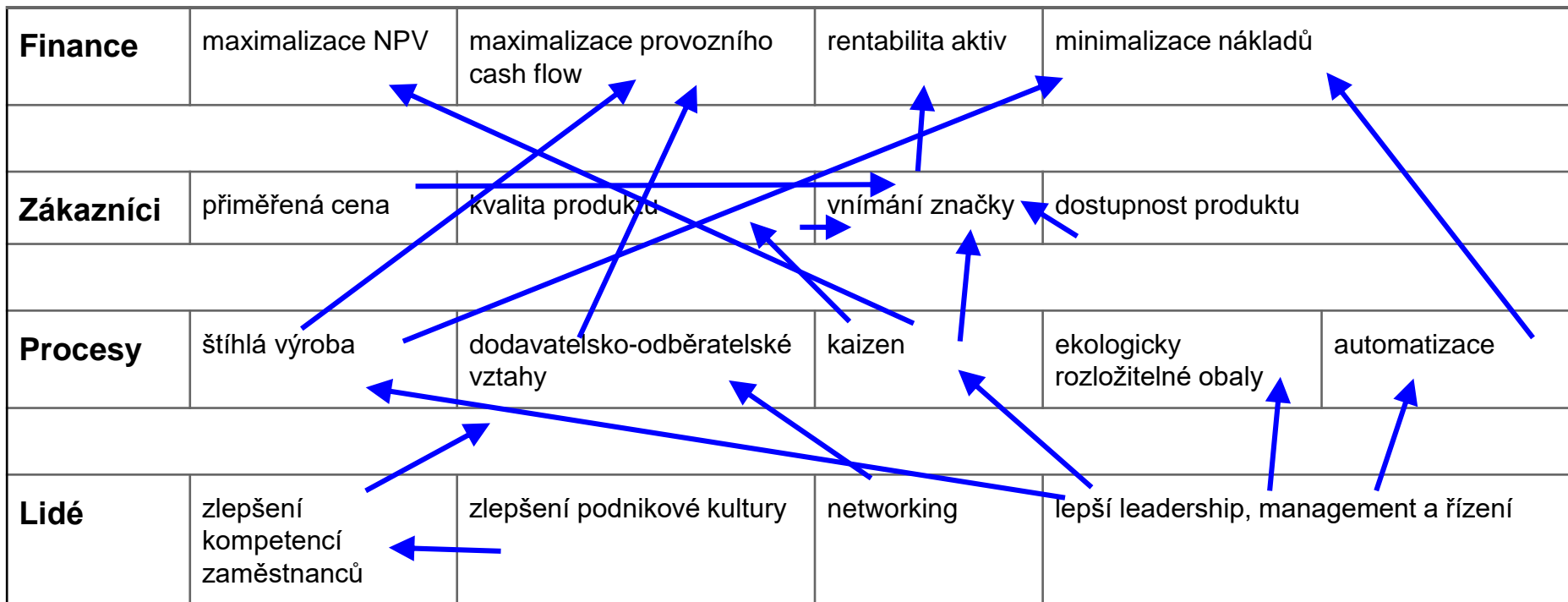
Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Zlepšení podnikové kultury	Hodnocení dle dotazníkové šetření	90 % zaměstnanců hodnotí pod. kulturu kladně	Dosáhnutí do 2 let, cíl dlouhodobý	Ročně	HR
	Větší míra dobrovolných teambuildingových akcí	Zapojení alespoň 75 % zaměstnanců každý rok	Dlouhodobé	Ročně	HR
Využití networkingu	Lepší obchodní aktivita obchodníků	Zlepšení obchodní aktivity oproti výchozímu roku o 10 % se zohledněním hosp. cyklu	2 roky	Ročně	Obchodní oddělení

Perspektiva učení se a růstu (3/3)



Cíl	Měřítko	Cílový stav	Časové ohraničení	Periodicita vyhodnocování	Odpovědnost
Lepší leadership, management a řízení	Výsledek dotazníkového šetření mezi zaměstnanci	90 % zaměstnanců je spokojeno se stylem vedení svého nadřízeného	3 roky	ročně	za dotazník HR, za výsledky daní nadřízení
	Vzdělávání vedoucích zaměstnanců v této oblasti	100 % podíl vyškolených vedoucích zam. alespoň jedním školením za rok	1 rok	půlročně	HR
	Testování nabytých znalostí	Úspěšnost v testech a testovacích situacích alespoň 75 %	1 rok	ročně	HR ve spolupráci s externí firmou

Strategická mapa



SWOT – vybrané var., fin. persp.



Vnitřní původ

Silné stránky

- snížení variabilních nákladů
- nízká potřeba rozvojových investic
- znalost osvědčených a úspěšných produktů - není třeba inovovat

Slabé stránky

- meziroční pokles tržeb
- omezení variability produktů

Vnější původ

Příležitosti

- možnost profitovat i v jiných aspektech
- využití příznivého ekonomického rozvoje

Hrozby

- hrozba nevhodného zacílení produktů
- někteří zákazníci mohou ztratit důvěru ve značku z důvodu omezení sortimentu
- další růst ceny určitých vstupů v některých recepturách

SWOT – vybrané var., zák. persp.



Vnitřní původ

Silné stránky

- znalost stávajícího zákazníka
- zavedená firma
- obliba u zákazníků
- malá variabilita produktů
- správné zacílení produktů

Slabé stránky

- malá variabilita produktů
- bez produktů se zdravou výživou

Vnější původ

Příležitosti

- větší spotřeba zákazníků
- vybudování větší věrnosti zákazníků

Hrozby

- změna preferencí zákazníků
- ztráta zákazníků kvůli snížení sortimentu
- velký důraz na zdravý životní styl
- síla konkurence
- vstup nových firem na trh

SWOT – vybrané var., persp. int. proc.



Vnitřní původ

Silné stránky

- není třeba markantně předělávat interní procesy
- štíhlá výroba
- Kaizen
- automatizace
- snížení provozu -> méně starostí o související procesy

Slabé stránky

- nedostatečná efektivita výroby
- nevyužití všech potencionálních linek v provozech

Vnější původ

Příležitosti

- technologický pokrok

Hrozby

- konkurence podstatně vylepšuje interní procesy a hrozí, že přestaneme být úplně konkurenceschopní
- dodavatelé neplní své závazky včas

SWOT – vybrané var., persp. učení se



Vnitřní původ

Silné stránky

- motivovaní zaměstnanci
- pravidelná školení
- jasná vize
- definovaná strategie, cíle

Slabé stránky

- náklady na školení zaměstnanců
- špatná pracovní morálka v důsledku propouštění zaměstnanců
- strach zaměstnanců o místo

Vnější původ

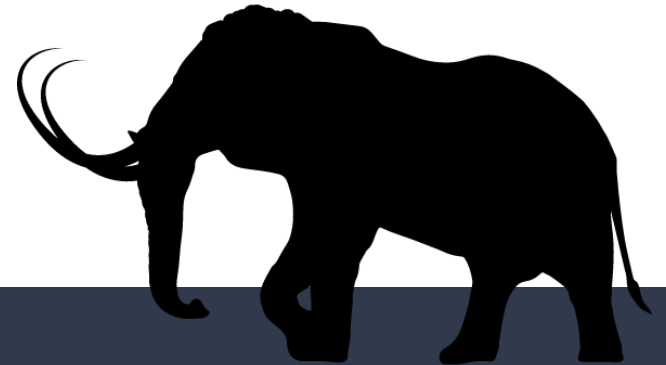
Příležitosti

- získání kvalitního personálu od konkurence
- odchod slabých článků

Hrozby

- odchod klíčových lidí ke konkurenci
- konkurence nabízí zajímavější benefity

Analýza varianty 2



BSC – varianta 2



FINANCE

Mise: zvýšit obrat společnosti

Cíle

- maximalizace NPV
- zvýšení tržeb společnosti
- zvýšení zisku společnosti

INTERNÍ PROCESY

Mise: ekologické smýšlení

Cíle:

- zavedení ekologických obalů
- “green” smýšlení zaměstnanců (třídění odpadu, snížení papírové zátěže)

ZÁKAZNÍK

Mise: těsnější vztah se zákazníky

Cíle:

- dostat se do povědomí zákazníků jako leader v oblasti zdravé výživy
- rozšíření prodejních míst o restaurace a zvýšení podílu mezi benzínovými pumpami

UČENÍ SE A RŮST

Mise: prosazení a inovace produktů

Cíle:

- aktivní marketingová komunikace
- vytvoření produktů, které “jdou s dobou”
- zaměření se na zdravý životní styl ve všech aspektech chování společnosti

Strategická mapa – var. 2



Finance	maximalizace NPV	zvýšení tržeb společnosti	zvýšení zisku
Zákazníci	leader v oblasti zdravé výživy	rozšíření prodejních míst	
Procesy	ekologické obaly	green smýšlení zaměstnanců	
Lidé	aktivní marketingová komunikace	vytvoření produktů, které jdou s dobou	zdravý životní styl

The diagram features several blue arrows indicating causal links between the strategic objectives in the table. An arrow points from 'leader v oblasti zdravé výživy' to 'maximalizace NPV'. Another points from 'rozšíření prodejních míst' to 'zvýšení tržeb společnosti'. A third points from 'zvýšení tržeb společnosti' to 'zvýšení zisku'. From 'green smýšlení zaměstnanců', two arrows point to 'ekologické obaly' and 'vytvoření produktů, které jdou s dobou'. From 'vytvoření produktů, které jdou s dobou', two arrows point to 'ekologické obaly' and 'zdravý životní styl'. From 'zdravý životní styl', an arrow points to 'ekologické obaly'.

SWOT – varianta 2



Vnitřní původ

Silné stránky

- investice do dalšího rozvoje
- ekologické smýšlení společnosti
- inovace produktů

Slabé stránky

- nejistá návratnost vynaloženého úsilí a financí
- náročnost na vymýšlení nových praktik a přístupů
- zaměstnanci nemusí být schopni pružně reagovat na změny

Vnější původ

Příležitosti

- prosadit se na trhu jako leader v oblasti zdravé výživy
- dostat se hluboko do povědomí zákazníků a uchytit svoji pozici na dlouho
- rozšíření prodejních míst

Hrozby

- nebezpečí konkurence, která může ohrozit naše plány
- nesprávné cílení na zákazníky a prodejní místa
- nedostatečné přijetí inovací ze strany zákazníků, nespokojení jejich potřeb a návyků

BSC – varianta 3



FINANCE

Mise: zvýšit obrat společnosti

Cíle

- maximalizace NPV
- zvýšení tržeb společnosti
- zvýšení zisku společnosti

INTERNÍ PROCESY

Mise: zabezpečení optimálních dodávek

Cíle:

- zrychlení dodávek
- nízké zásoby
- efektivní CRM

ZÁKAZNÍK

Mise: získání nových zákazníků

Cíle:

- vysoký podíl na trhu
- expanze na nové trhy
- nabízení nových produktů

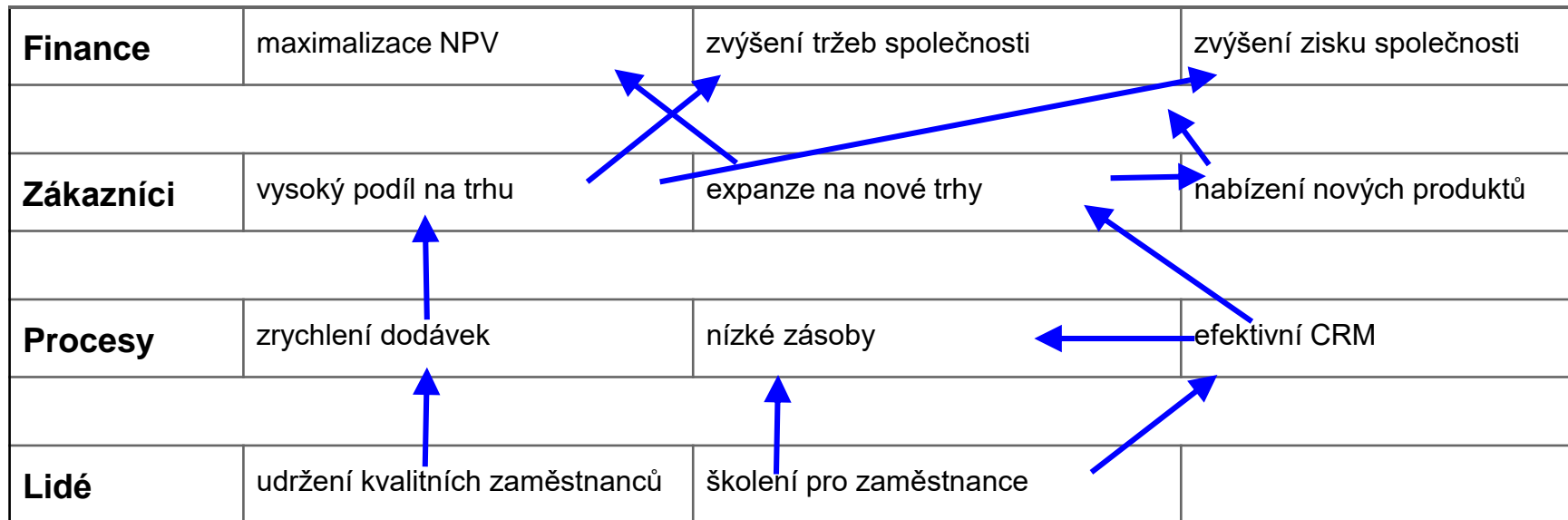
UČENÍ SE A RŮST

Mise: kvalitní personál

Cíle:

- školení pro zaměstnance
- udržení kvalitních zaměstnanců

Strategická mapa – var. 3



SWOT – varianty 3



Vnitřní původ

Silné stránky

- produkty zdravé výživy
- investice do rozvoje
- zvýšení produkce
- realizované úspory z rozsahu
- péče o vztahy se zákazníky

Slabé stránky

- sehnání kapitálu na investice
- vysoká zadluženost
- nízká likvidita, neschopnost plnit závazky vůči dodavatelům
- konzervativní postoj majitele firmy ke změnám a inovacím
- zvýšení nákladů

Vnější původ

Příležitosti

- být leaderem na trhu zdravé výživy ve střední Evropě
- získání nových zákazníků zdravými produkty
- orientace zákazníků na zdravou výživu
- rozšíření působnosti na nové trhy

Hrozby

- ztráta stávajících zákazníků
- neprosazení se na nových trzích kvůli silné konkurenci
- neznalost nového prostředí
- nekoordinovaná marketingová komunikace
- kurzové riziko

Útok na náklady

	Období celkem	2018	2019	2020
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	32 776	4 223	15 308	13 245
Manažerská výsledovka	2 811 213	906 588	952 207	952 417
Tržby celkem /CVH /	1 130 498	372 907	376 833	380 758
Přímé náklady celkem	661 206	222 559	216 087	222 559
Zisk/Ztráta 1	469 292	150 348	160 746	158 199
Provozní výnosy celkem	0	0	0	0
Fixní náklady celkem	428 830	145 135	141 848	141 848
Zisk/Ztráta 2	40 462	5 213	18 898	16 351
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	40 462	5 213	18 898	16 351
Daň z příjmu	7 686	990	3 590	3 106
HV po zdanění	32 776	4 223	15 308	13 245

Útok na nové produkty

	Období celkem	2018	2019	2020
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	113 134	37 640	42 631	32 863
Manažerská výsledovka	5 365 316	1 572 710	1 838 863	1 953 744
Tržby celkem /CVH /	2 214 825	633 479	754 175	827 171
Přímé náklady celkem	1 558 503	420 666	528 924	608 913
Zisk/Ztráta 1	656 322	212 813	225 251	218 258
Provozní výnosy celkem	0	0	0	0
Fixní náklady celkem	516 651	166 345	172 621	177 685
Zisk/Ztráta 2	139 672	46 469	52 630	40 572
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	139 672	46 469	52 630	40 572
Daň z příjmu	26 538	8 829	10 000	7 709
HV po zdanění	113 134	37 640	42 631	32 863

Útok na nové trhy

	Období celkem	2018	2019	2020
		Rok celkem	Rok celkem	Rok celkem
HV po zdanění	265 973	74 795	102 862	88 315
Manažerská výsledovka	6 922 626	2 017 465	2 475 673	2 429 489
Tržby celkem /CVH /	2 702 666	784 188	958 678	959 800
Přímé náklady celkem	1 842 089	519 777	654 340	667 972
Zisk/Ztráta 1	860 577	264 411	304 338	291 828
Provozní výnosy celkem	0	0	0	0
Fixní náklady celkem	532 218	172 072	177 349	182 797
Zisk/Ztráta 2	328 359	92 339	126 989	109 030
Výnosy ostatní celkem	0	0	0	0
Náklady ostatní celkem	0	0	0	0
HV před zdaněním	328 359	92 339	126 989	109 030
Daň z příjmu	62 386	17 544	24 127	20 715
HV po zdanění	265 973	74 795	102 862	88 315

Grafické znázornění? Budget



- **1999 USD** – v rámci objemů zisků firmy zanedbatelné
- Ušetříme za školení – analytici už Tableau ovládají
- Využívá konkurence: Crocodile ČR, spol. s r.o.