

Projekt tvorby interních KPI výrobní části společnosti Meopta - optika, s.r.o.

Bc. Lenka Metelková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Metelková**

Osobní číslo: **M11397**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt tvorby interních KPI výrobní části společnosti Meopta – optika, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřující se na výkonnost podniku a tvorbu klíčových ukazatelů výkonnosti.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav společnosti Meopta – optika, s. r. o.
- Vypracujte projekt tvorby a implementace specifických KPI do výrobní oblasti dané společnosti.
- Vyhodnoťte efektivnost, přínosy a možná rizika zavedení vytvořených KPI.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. 1st ed. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012, xxviii, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.

PARMENTER, David. Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI). 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Daniel Remeš, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 8.8.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je vytvořit projekt, který je zaměřen na tvorbu klíčových ukazatelů výkonnosti v oblasti výroby společnosti Meopta – optika, s.r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje jednotlivé metody měření výkonnosti společností a metody tvorby a implementace klíčových ukazatelů výkonnosti. V praktické části je nejdříve představena společnost Meopta – optika, s.r.o. Následně je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Na základě výsledků analýz je vytvořen projekt zaměřený na návržení a implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti. V závěru je projekt přezkoumán z pohledu přínosů a možných rizik.

Klíčová slova:

Výkonnost podniku, Balanced Scorecard, klíčový ukazatel výkonnosti, kritický faktor úspěchu, strategie, strategické cíle

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to create a project that is focused on creating of Key Performance Indicators in the manufacturing part of company Meopta - Optics Ltd. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part describes the various methods of measuring the performance of companies and the creation and implementation of Key Performance Indicators. The practical part is the earliest introduced the company Meopta - Optics Ltd. The analysis of the internal and external business environment is carried out in the next section. Based on the analysis results is generated project focused on the design and implementation of Key Performance Indicators. In conclusion, the project is reviewed in terms of benefits and potential risks.

Keywords:

Business performance, Balanced Scorecard, Key Performance Indicators , Critical Indicator of Success, strategy, strategic goal

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce panu Ing. Danielu Remešovi, Ph.D, za pomoc, cenné rady a připomínky.

Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti Meopta – optika, s.r.o. za jejich ochotu a čas, který mi věnovali pro zpracování praktické části této diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.“

Peter Drucker

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	14
1.1.1 Zisk.....	14
1.1.2 Cash flow	14
1.1.3 Rentabilita	15
1.1.4 Kritika tradičních ukazatelů	15
1.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	16
1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	16
1.2.2 Metoda rentability investic založené na peněžních tocích (CFROI)	17
1.2.3 Kritika moderních ukazatelů	17
1.3 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	18
1.3.1 Model EFQM	18
1.3.2 Metoda Balanced Scorecard (BSC)	18
1.3.3 Nedostatky modelu Balanced Scorecard.....	20
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO URČENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI NA ZÁKLADĚ METODY BSC	21
2.1 TYPY VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ PODLE PARMENTERA	21
2.1.1 Klíčové ukazatele výsledků.....	21
2.1.2 Ukazatele výkonnosti	21
2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti	21
2.2 ZÁKLADNÍ KAMENY PRO VÝVOJ A IMPLEMENTACI KPI	22
2.2.1 Poslání, vize a strategie	23
2.2.2 Kritické faktory úspěchu	24
2.2.3 Hlediska Balanced Scorecard.....	25
2.3 METODA NAVRŽENÍ A IMPLEMENTACE KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	29
2.4 ZÁSADY KOMPLEXNÍHO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.	37
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
3.2 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	38
3.2.1 Organizační struktura společnosti	38
3.2.2 Předmět podnikání	38
3.2.3 Zákazníci	39
3.2.4 Vývoj počtu zaměstnanců	39
3.2.5 Technický rozvoj a kvalita	39
3.3 VÝROBA	40
3.3.1 Divize Mechanika	40
3.3.2 Divize Optika	41
3.3.3 Divize Montáž	41
3.3.4 Výrobní program.....	42

3.4	SOUČASNÝ ZPŮSOB MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	42
3.4.1	Výkonnostní ukazatele na úrovni divizí	44
4	STRATEGICKÁ ANALÝZA	45
4.1	ANALÝZA VLIVU MAKROKOLÍ – PESTEL	45
4.1.1	Politické a legislativní faktory	45
4.1.2	Ekonomické faktory	46
4.1.3	Sociální a demografické faktory	48
4.1.4	Technické a technologické faktory	49
4.1.5	Ekologické faktory	49
4.2	ANALÝZA VLIVU MIKROKOLÍ	49
4.2.1	Analýza odvětví	50
4.2.2	Analýza konkurence - Porterův model pěti konkurenčních sil	50
4.3	FINANČNÍ ANALÝZA	52
4.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	52
4.3.2	Analýza poměrových ukazatelů	56
4.3.3	Analýza souhrnných ukazatelů	60
4.3.4	Výpočet EVA	61
4.3.5	Zhodnocení finanční situace podniku	62
4.4	SWOT ANALÝZA	63
5	PROJEKT TVORBY KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	65
5.1	PROBLÉMOVÉ OBLASTI V PODNIKU	65
5.2	STANOVENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	66
5.2.1	Určení realizačního týmu	66
5.2.2	Časová analýza projektu	67
5.2.3	Nákladová analýza projektu	68
5.3	VYJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE	69
5.4	ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ SPOLEČNOSTI	69
5.4.1	Strategické cíle finanční perspektivy	70
5.4.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy	71
5.4.3	Strategické cíle perspektivy interních procesů	72
5.4.4	Strategické cíle perspektivy učení se, růstu	74
5.4.5	Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti	74
5.5	VAZBY STRATEGICKÝCH CÍLŮ SPOLEČNOSTI	76
5.6	KRITICKÉ FAKTORY ÚSPĚCHU	78
5.7	ODVOZENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ PRO VÝROBU	81
5.7.1	Strategické cíle finanční perspektivy	81
5.7.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy	82
5.7.3	Strategické cíle perspektivy interních procesů	83
5.7.4	Strategické cíle učení se a růstu	84
5.7.5	Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti	85
5.8	VAZBY STRATEGICKÝCH CÍLŮ VÝROBY	86
5.9	NÁVRH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI PRO VÝROBU	88
5.9.1	Měřítka finanční perspektivy	88
5.9.2	Měřítka zákaznické perspektivy	89
5.9.3	Měřítka perspektivy interních procesů	90

5.9.4	Měřítko perspektivy učení se a růstu.....	94
5.9.5	Měřítko perspektivy společenské odpovědnosti.....	98
5.10	URČENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI VÝROBY	99
5.11	IMPLEMENTACE MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI DO ŘÍZENÍ VÝROBY	103
6	RIZIKA A PŘÍNOSY PROJEKTU.....	106
6.1	ANALÝZA RIZIK.....	106
6.1.1	Návrhy a doporučení	108
6.2	ANALÝZA PŘÍNOSŮ.....	109
	ZÁVĚR	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK.....	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

Nezbytným předpokladem pro přežití firem ve stále se měnících podmínkách je získávání informací, které by dokázaly říci, kam má společnost směřovat své úsilí pro zvýšení výkonnosti ještě dříve, než nastane pokles dané výkonnosti z důvodu ztráty určité konkurenční výhody. Charakteristickým rysem silného managementu je a bude schopnost, co nejlépe předvídat vývojové trendy a mít odvalu uskutečnit radikální změny v podniku.

Nejdůležitějším cílem podniku je od nepaměti dosažení zisku. Pro dosažení zvolených cílů týkajících se výkonnosti je nutné stanovení konkrétních měřítek, která by indikovala případné odchylky od plánů a umožňovala vedení společnosti včasnou reakci. Například jde o zatížení výrobních kapacit, odvedené minuty výkonu dělníků, počet reklamací apod. Neboť co se nedá měřit, nedá se ani efektivně řídit. Velká řada podniků má nastaveno i 20 výkonnostních ukazatelů, které považuje za klíčové, nicméně ve skutečnosti je tomu tak zhruba u pouhé poloviny z nich. Ostatní ukazatele v některých případech jen zatěžují chod důležitých procesů.

Spojení mezi strategií a výkonnostními měřítky poskytuje koncept řízení výkonnosti Balanced Scorecard, který převádí strategii do strategických cílů a výkonnostních měřítek. Tento koncept navíc doplňuje finanční měřítka výkonnosti o měřítka nefinanční. Metoda je stále hojně využívaná, protože nemá přesně určená pravidla použití a každá společnost si ji může upravit podle sebe.

Diplomová práce se zabývá určením klíčových ukazatelů výkonnosti ve výrobní oblasti podniku Meopta – optika, s.r.o. Ačkoliv má společnost Meopta – optika, s.r.o. na trhu 80-ti letou tradici, její známost není tak velká a její zisky nedosahují pro vedení a hlavně vlastníky očekávané výše. Z tohoto důvodu by společnost ráda zavedla nové metody měření výkonnosti.

V teoretické části práce budou popsány různé pohledy odborníků na danou problematiku výkonnosti podniku s vyjádřením kritiky k jednotlivým způsobům měření výkonnosti. V praktické části bude práce zaměřena na analýzu vnitřního a vnějšího okolí podniku a samotný projekt se bude věnovat určování výkonnostních ukazatelů šitých na míru dané společnosti. V závěru budou uvedena potenciální rizika projektu a zhodnoceny výhody implementace výkonnostních ukazatelů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Pojem výkonnost podniku je nejvíce chápán jako schopnost firmy efektivně zvýšit hodnotu finančních prostředků vložených do podnikání, tudíž by výkonná společnost měla dosahovat vždy zisk. Ovšem pod pojmem „výkonná společnost“ se také skrývá firma, která vykazuje například vysokou kvalitu produkce k odpovídající ceně, kterou je zákazník ochoten zaplatit, či vysokou hodnotu celé společnosti. (Šulák a Vacík, 2003, s. 9)

Lze rozlišit dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. Jedná se o efektivnost, která poukazuje na výkonnost z pohledu vhodného výběru vykonávané činnosti, a účinnost, která definuje vhodný způsob provádění vybrané činnosti. (Wagner, 2009, s. 18)

Na výkonnost společnosti lze pohlížet z různých úhlů pohledu, a to v závislosti na vztahu zájmových skupin k organizaci. Měření výkonnosti z více uživatelských pohledů je ovšem náročné, proto je více výkonnost měřena a posuzována ve vztahu ke strategickým cílům dané společnosti. (Wagner, 2009, s. 23)

Většina firem se začíná starat nejen o finanční stránku výkonnosti podniku, ale jde jim nyní také o oblast nefinanční. Není důležité pouze peníze ušetřit, hlavní je peníze vydělat. (Šulák a Vacík, 2003, s. 10)

Konkurenční výhodu nejčastěji podniky nachází v nízké ceně produkce plynoucí z nízkých výrobních nákladů z celkového rozsahu výroby. Ovšem společnosti by se měly zaměřit na optimalizaci chodu výroby na základě analýzy efektivnosti jednotlivých procesů. Určovat aktivity, které přinášejí přidanou hodnotu a které nikoli, a na základě tohoto výzkumu odstranit nebo minimalizovat aktivity, které jsou pro zákazníka následně v celkovém procesu bezvýznamné.

Důležitost stále roste v oblasti inovací, jelikož je trh přesycený konkurencí. Produkce převyšuje poptávku, což způsobuje nutnost vyvíjet stále nové výrobky, které jsou pro zákazníky něčím zajímavé a hlavně užitečné. (Šulák a Vacík, 2003, s. 10)

Při měření výkonnosti podniku a jeho oblastí se používá pojem metrika, který označuje konkrétní metodu měření, měřitelný ukazatel výkonnosti z pohledu stanovených cílů společnosti. Hlavními oblastmi měření efektivnosti a výkonnosti jsou cíle, procesy, aktivity, kritické faktory úspěchu, výkonnost zaměstnanců a zdrojů. (Učeň, 2008, s. 21)

V literatuře se nejvíce setkáváme s rozlišením měřítek a ukazatelů na tradiční a moderní. Pro řadu čtenářů může být toto rozdělení zavádějící v tom smyslu, že pokládají tradiční ukazatele za zastaralé. Wagner (2009, s. 146) v tomto případě zdůrazňuje, že si musíme uvědomit, že celá řada měřítek označovaných jako „moderní“ vychází z měřítek tradičních a jsou tedy určitou modifikací s případnou nadstavbou, než zcela novou metrikou s novým obsahem reagujícím na nové podmínky.

1.1 Tradiční přístupy k měření výkonnosti

Klasické měření výkonnosti se soustřeďuje na finanční výkonnost a vychází z hodnocení finančního zdraví organizace pomocí tradičních metod finanční analýzy.

1.1.1 Zisk

Nejdéle sledovaným ukazatelem výkonnosti podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 20) je zisk.

Čistý zisk (EAT) - Z pohledu vlastníka se jedná o nejdůležitější kategorii zisku, protože již byly odečteny veškeré daně.

Zisk před zdaněním (EBT) - Jedná se o zisk s ještě neodečtenými daněmi z běžné a mimořádné činnosti, který je vhodný pro porovnání i s podniky ze zemí s různým zdaněním.

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) - Zisk, který měří provozní výkonnost a není ovlivněn zdroji financování.

Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA) - Jde o zisk vhodný k porovnání bez závislosti na financování a politice odepisování majetku.

1.1.2 Cash flow

Zisk není odrazem finančních toků podniku. Některé výnosy nebyly příjmy a některé náklady zase nebyly současně výdaji, proto bylo nutné začít sledovat tokový **ukazatel cash flow**, který poskytuje managementu informace o skutečném stavu peněžních prostředků. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 21)

Cash flow lze určit dvěma způsoby, a to přímou a nepřímou metodou. Přímá metoda je založena na skutečných platbách, tedy od uskutečněných příjmů se odečítají výdaje a stanovuje se konečný stav peněžních prostředků na účtech. Tato metoda je jednoduchá,

ovšem nedává dostatečný přehled o tom, na co byly peníze vynaloženy. Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření a dále se upravuje o pohyby různých položek v rozvaze, například se odečítají výdaje, které nejsou nákladem, přičítají se náklady, které nejsou výdaji, odečítají se výnosy, které nejsou současně příjmy, a přičítají se příjmy, které nejsou výnosem. Touto metodou se postupnými úpravami vyjadřuje cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti a následně se stanovuje konečný stav finančních prostředků. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 49)

1.1.3 Rentabilita

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 23) patří především ukazatele rentability:

Rentabilita tržeb (ROS) – Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži podniku a jedná se o podíl výsledku hospodaření (nejčastěji ve formě EBT nebo EBIT) a tržeb.

Rentabilita aktiv (ROA) – Jedná se o ukazatel, který vyjadřuje produkční sílu podniku a vypočítá se jako podíl EBIT a aktiv.

Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – Jde o ukazatel měřící výkonnost dlouhodobého kapitálu vloženého do společnosti. Ukazatel se vypočítá jako podíl zisku a dlouhodobého kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do společnosti jeho vlastníky. Jedná se o podíl čistého zisku a vlastního kapitálu.

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) – Tento ukazatel ukazuje rentabilitu úplatného kapitálu a je podílem zisku a úplatného kapitálu (vlastní kapitál a cizí kapitál, ze kterých plynou úroky). Pokud nahradíme zisk cash flow při výpočtu rentability, odstraníme vliv způsobu odepisování z výpočtů. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 100)

1.1.4 Kritika tradičních ukazatelů

Pavelková a Knápková (2009, s. 25) poukazují na to, že tradiční ukazatele výkonnosti neberou v úvahu vliv účetní politiky podniku, jako například odpisovou politiku, tvorbu opravných položek a rezerv apod., které mohou výrazně zkreslovat výsledek hospodaření využívaný ve výpočtech a dělat značné problémy při srovnávání s podobnými podniky. Další nevýhodou, kterou autorky zdůrazňují, jsou nepromítnutí kapitálu získaného pomocí leasingu do rozvahy a historické ceny položek brané z výkazů bez ohledu na cenu tržní.

Do tradičních ukazatelů se tedy nepromítá vliv inflace, který souvisí s měnící se hodnotou peněz v čase.

Kislingerová (2011, s. 184) dodává, že historický charakter ukazatelů vede k prosazování krátkodobých cílů na úkor dlouhodobých cílů.

1.2 Moderní přístupy k měření výkonnosti

Do moderních metod měření výkonnosti zařazujeme metody založené na hodnotových ukazatelích na bázi ekonomického zisku a cash flow.

1.2.1 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA (Economic Value Added) je nejvíce užívaným hodnotovým ukazatelem, jehož koncept byl publikován již v roce 1991 poradenskou firmou Stern Stewart & Co. Ukazatel EVA je založen na konceptu ekonomického zisku, který zařazuje do výpočtu i náklady na vlastní kapitál, jenž mohl být využit jinak. (Landa, 2008, s. 106).

Existují dva přístupy k výpočtu ukazatele EVA. Jeden výpočet vychází z původní metodiky, která využívá vstupní data sestavená podle zahraničních standardů US GAAP a IFRS/IAS. Druhý výpočet je založen na vlastním kapitálu a je alternativou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, u kterého není nutné převádět standardní výkazy na ekonomické.

Vzorec pro první metodiku výpočtu:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \times C (NOA)}$$

nebo:

$$\mathbf{EVA = (RONA - WACC) \times C}$$

kde:

NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) - čistý zisk z operační činnosti podniku

WACC (Weighted Average Costs of Capital) - průměrné vážené náklady na kapitálu

C (Capital) - kapitál vázaný v aktivech, které se zapojují do operační činnosti

NOA (Net Operating Assets) - čistá operativní aktiva

RONA (Return on Net Assets) - rentabilita čistých operativních aktiv (NOPAT/C)

(Pavelková a Knápková, 2009, s. 53)

NOPAT lze vypočítat jako součet výsledku hospodaření za běžnou činnost, placených úroků a změny z aktivace majetku na leasing po odečtení výsledku hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku, a to celé snížené o daň (Knápková a Pavelková, 2010, s. 173).

Vzorec pro druhou metodiku výpočtu:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

kde:

ROE (Return On Equity) - rentabilita vlastního kapitálu

VK - vlastní kapitál

r_e - náklady vlastního kapitálu:

$$r_e = \frac{WACC \times \frac{UZ}{A} - (1-d) \times \frac{U}{BU+O} \times \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}}$$

kde:

UZ - úplatné zdroje, A – aktiva, d – daň, BU - bankovní úvěry, U/BU+O - úroková míra (Landa, 2008, s. 114)

Hlavní otázkou, na kterou má ukazatel odpovědět, je, zda podnik tvoří přidanou hodnotu pro své vlastníky. Je důležité podotknout, že hodnocení EVA podle účetních dat může být do jisté míry zkreslující. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 285)

1.2.2 Metoda rentability investic založené na peněžních tocích (CFROI)

Ukazatel výkonnosti podniku CFROI (Cash flow return on investment) je podobný ukazateli EVA s tím rozdílem, že porovnáváme vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady kapitálu. (Kislingerová, 2010, s. 123)

V metodě CFROI se počítá s hodnotami očištěnými o inflaci. Hodnota podniku je vyjádřena na základě očekávaných budoucích peněžních toků, které se převádí na současnou hodnotu za pomoci diskontní sazby, která je určena investorem na základě jím očekávané výnosnosti. (Landa, 2008, s. 116)

Nejjednodušeji je CFROI vyjádřen jako podíl dvou proměnných, ročního hrubého cash flow a hrubých investic. (Monks a Lajoux, 2011, s. 260)

1.2.3 Kritika moderních ukazatelů

Ukazatel EVA umožňuje zvyšovat výkonnost na všech úrovních řízení. Kislingerová (2008, s. 120) poukazuje, že odstraňuje některé nedostatky poměrových ukazatelů, ovšem stále se jedná o finanční měřítko se zaměřením do minulosti. Pokud se tedy manažer zaměří pouze na řízení finančních ukazatelů (RONA, ROE apod.), pravděpodobně zvýší ukazatel EVA pouze z krátkodobého hlediska. Posléze může dojít k negativnímu snížení ukazatele EVA z dlouhodobého hlediska vlivem působení

nefinančních měřítek, například spokojenosti zákazníků, které ovlivňují následně finanční měřítka jako například růst tržeb. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 112)

Kislingerová (2011, s. 185) uzavírá téma finančních měřítek vyjádřením nedostatků k orientaci finančních ukazatelů na strategické cíle a vyjádřením nevhodnosti těchto měřítek pro předpovědi budoucího vývoje s poukázáním, že hodnoty výsledku hospodaření, pokud jsou brány za cíl, mohou být manažery v podnicích různými způsoby zkreslovány.

Z tohoto důvodu vznikla potřeba vytvořit komplexnější metody, které by se zabývaly jak finančními měřítky, tak měřítky nefinančními.

1.3 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Komplexní metody se zabývají nejen finanční výkonností podniku, ale zasahují taky do procesů celého podniku a zaměřují se na neekonomické ukazatele.

1.3.1 Model EFQM

Model hodnocení výkonnosti Evropské nadace kvality managementu (EFQM) se zaměřuje na hodnocení kvality managementu a vychází z evropského konceptu managementu kvality (TQM). Tato metoda má devět hlavních a třicet dva vedlejších kritérií, které hodnotí společnost pomocí politiky a strategií organizace tak, aby byly uspokojeny všechny zájmové skupiny. (Marinič, 2008, s. 133).

Devět hlavních kritérií je rozděleno do dvou oblastí, na nástroje a prostředky a na výsledky. Do nástrojů a prostředků patří pět kritérií, která hodnotí potenciál a dovednosti společnosti. Do výsledků se řadí zbylá čtyři kritéria, která hodnotí naplnění stanovených cílů. Každé kritérium má v modelu absolutní i relativní váhu k celkové hodnotě modelu. (Marinič, 2008, s. 134)

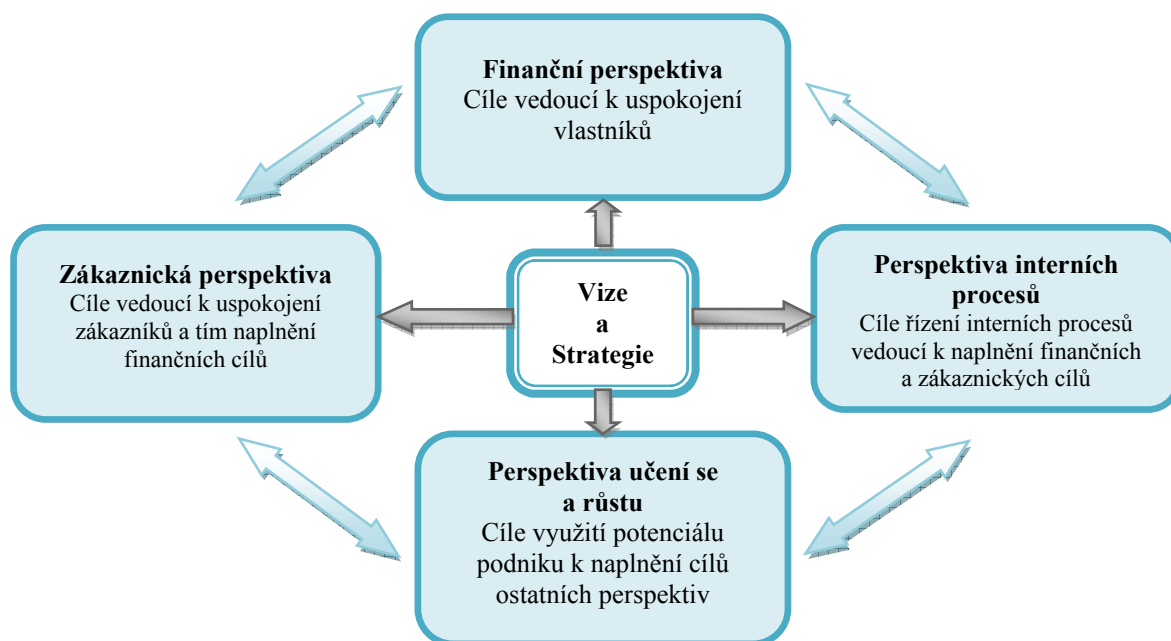
Tento model je často využíván v Evropě a použili jej například společnosti Renault a Philips. Pomáhá dosáhnout vytyčených cílů, ovšem je limitován v odpovědi na otázku: Je naše jednání opravdu výsledkem, který vážně chceme? (Have, 2003, s. 70-71)

1.3.2 Metoda Balanced Scorecard (BSC)

Druhým komplexním přístupem k měření výkonnosti je metoda Balanced Scorecard, která se zabývá určením měřítek výkonnosti v návaznosti na strategii a vizi podniku.

Koncepce BSC byla vytvořena na počátku 90. let 20. století americkým profesorem R. S. Kaplanem ve spolupráci s ředitelem americké poradenské firmy D. P. Nortonem. Základní myšlenkou BSC bylo sledovat takové výkonnostní ukazatele, které by vyjádřily mnohem více, než jen popis souhrnné hodnoty rentability. Díky jejich práci byl vytvořen jeden z nejpropracovanějších a nejznámějších přístupů, který nejen hodnotí výkonnost společnosti, ale je také systémem řízení výkonnosti. (Wagner, 2009, s. 230)

Kaplan a Norton (2007, s. 19) uvádějí, že je jejich metoda BSC strategickým systémem měření výkonnosti podniku, který se nesoustředí pouze na finanční oblast, ale je zaměřen na další perspektivy nefinančního charakteru, které jsou vhodné a podstatné pro stanovení strategie podniku. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku. Výkonnost v modelu BSC Kaplana a Nortona je sledována ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.



Obr. 1. Propojení BSC s vizí a strategií podniku (Knápková a Pavelková, 2009, s. 195)

Metody BSC se využívá k vyjasnění a formulování strategie podniku a převedení vize firmy do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Hlavním řešeným problémem je tedy převod formulace vize do každodenní činnosti zaměstnance tak, aby mohla být následně realizována i zpětná vazba. Mělo by se jednat o ucelený komunikační, informační a výukový systém. (Kaplan a Norton, 2007, s. 21-28)

Autoři dále zdůrazňují, že se model BSC zaměřuje především na vztah příčiny a důsledku. Správně sestavený model BSC nám říká příběh o strategii podniku napříč všemi

perspektivami. Měl by vyjadřovat posloupnost hypotéz o vztazích příčin a jejich následků mezi výstupy (naměřenými jednotlivými ukazateli) a hybnými silami výkonnosti těchto ukazatelů. Bez hybných sil nemůžeme určit, jak bylo daného výsledku dosaženo. BSC není pouze souborem finančních a nefinančních měřítek, ale je především převedením strategie podniku do souboru navzájem propojeným měřítek, který dává manažerům informace k dosažení dané strategie. (Kaplan a Norton, 2007, 36-38)

1.3.3 Nedostatky modelu Balanced Scorecard

Přestože má koncepce Balanced Scorecard řadu výhod, které vyplývají z využití nefinančních měřítek a z provázanosti na strategické cíle, při její skutečné implementaci nastává v organizacích řada problémů.

Výrazným kritikem se stal Šmída (2007, s. 71), který ve své knize zdůrazňuje nepotřebnost některých měřítek pro samotné manažery podniku a poukazuje na řadu trhlin v samotné koncepci BSC. Konstatuje, že velké množství tradičních ukazatelů BSC jsou svým charakterem zpožděné indikátory nebo je manažeři nemohou svou činností ovlivnit. Uvádí, že zpožděné indikátory jsou významné pouze pro vlastníky a stakeholdery podniku, jelikož jsou odrazem minulé prosperity podniku. Ovšem pro manažery jsou zpožděné indikátory více či méně irelevantní a řadu z nich ani svou činností nemohou ovlivnit. Šmída předkládá jako jedinou pro manažery podstatnou oblast „interní procesy“, protože zde se nacházejí nezávislá a ovlivnitelná měřítka. Z tohoto důvodu se na první pohled jeví koncept BSC jako přeplácáný a neefektivní. Avšak koncept BSC není pevně stanoven, a tak není problém jej uzpůsobit všem typům podniků.

Parmenter (2008) také poukazuje na trhliny v základním konceptu BSC, které souvisí s praktickou aplikací. Kaplan a Norton se nezabývají do hloubky hybnými ukazateli a jejich charakteristikou. Většina měřítek v klasickém konceptu BSC je v projektech měřena měsíčně či v ještě delším intervalu, což je pro hybné ukazatele, které mají být impulsem ke konkrétní aktivitě vedoucí ke splnění daných strategických cílů, příliš dlouhá doba.

I přes negativní aspekty základní koncepce modelu BSC Šmída (2007, s. 71) uvádí, že je model BSC nejvyužívanějším konceptem za posledních 75 let. Je to dáno tím, že model vytvořený Kaplanem a Nortonem dává společnostem výborný podklad do začátku k vytvoření systému s nefinančními ukazateli. Samotný model si každá společnost může posléze upravit podle vlastních potřeb.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO URČENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI NA ZÁKLADĚ METODY BSC

Parmenter (2008) ve své práci uvádí, že velké množství pokusů o implementaci BSC podle postupu Kaplana a Nortona (2007) selhalo, protože chybělo určité propojení mezi jejich prací a skutečnou implementací v organizaci. Parmenter (2008) se ve své práci do detailů zabývá postupem, jak určit správné klíčové ukazatele výkonnosti v podniku.

2.1 Typy výkonnostních ukazatelů podle Parmentera

Existují tři typy měřítek výkonnosti, které na sebe svým charakterem navazují. (Parmenter, 2008, s. 1)

2.1.1 Klíčové ukazatele výsledků

Klíčové ukazatele výsledků (KRI) jsou často mylně považovány za klíčové ukazatele výkonnosti. Ukazatele výsledků jsou povrchové a dávají pouze vědět o tom, kam společnost směřuje. Měří se v delších časových intervalech např. měsíčně či čtvrtletně. Jsou vhodné pro představenstvo jako informační zdroj. Například se může jednat o spokojenost a rentabilitu zákazníka nebo spokojenost zaměstnanců, počet žádostí o zaměstnání, rentabilita výrobního sortimentu, čistý zisk před zdaněním, výnos z vloženého kapitálu, podíl celkových dluhů k vlastnímu majetku, podíl na trhu, míru růstu prodeje podle segmentu trhu, procento vyřízených faktur, nadměrné skladové zásoby nebo o dobu výrobního cyklu. (Parmenter, 2008, s. 2)

2.1.2 Ukazatele výkonnosti

Ukazatele výkonnosti (PI) jsou nejčastěji používanými měřítky ve firmách. Jsou určitým stupněm mezi klíčovými ukazateli výsledků a klíčovými ukazateli výkonnosti. Běžné ukazatele výkonnosti vypovídají o tom, co je třeba učinit. Jde většinou o nefinanční ukazatele, které měří kvality jednotlivých procesů. Například může jít o rychlost nábory na hlavní pracovní poměr, počet zaměstnanců účastnících se programu zlepšování, ale také o rentabilitu hlavních 10 % zákazníků. (Parmenter, 2008, s. 3)

2.1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti

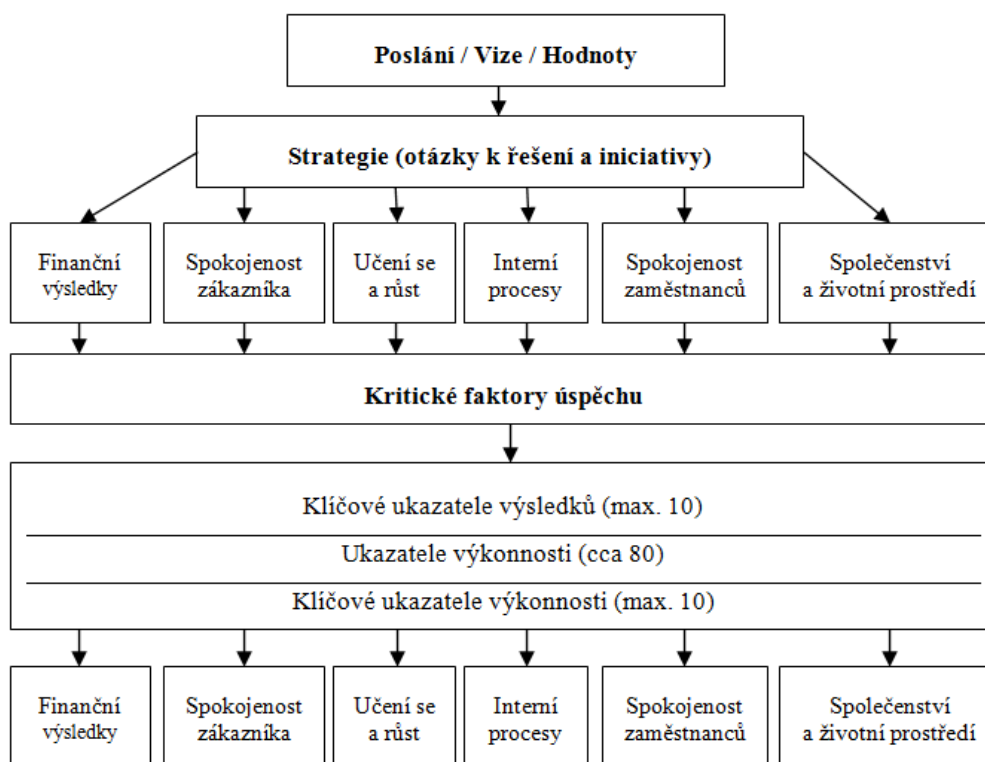
Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) mají rozsáhlý pozitivní dopad na podnikání společností. Říkají, co bychom měli udělat, abychom zvýšili výkon společnosti. K hlavním

charakteristikám KPI patří nefinanční podoba, měření ve velmi krátkých intervalech (denně, max. týdně), odpovědnost se váže ke konkrétní osobě nebo týmu, pozitivní vliv na ostatní výkonnostní ukazatele, ovlivňování více hledisek Balanced Scorecard a většinu kritických faktorů úspěchu. V praxi jde například o dobu zpoždění dodávek, fluktuace zaměstnanců, rychlost náborového procesu, změny objednávek po jejich dodání, lid čekající ve frontě nebo stížnosti nevyřízené do dvou hodin. (Parmenter, 2008, s. 3-5)

Doporučovaný počet sledovaných ukazatelů v podnicích je 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. (Parmenter, 2008, s. 8)

2.2 Základní kameny pro vývoj a implementaci KPI

Parmenter (2008, s. 20-24) zdůrazňuje, že měřítka výkonnosti musí být propojena se strategiemi podniku, s kritickými faktory úspěchu a Balanced Scorecard, jinak nemají vysokou účinnost na zvýšení výkonnosti podniku.



Obr. 2. Jednotlivé kroky pro odvození měřítek výkonnosti (Parmenter, 2008, s. 23)

Z tohoto důvodu by se měla společnost snažit o definování takové vize, poslání a hodnot, které by byly srozumitelné pro všechny pracovníky. Podstatné je, aby strategie navazovala

na jednotlivá hlediska Balanced Scorecard. Pro určení specifických měřítek výkonnosti je podstatné vycházet z kritických faktorů úspěchu dané organizace. Doporučovaným množstvím je pět až osm kritických faktorů úspěchu. (Parmenter, 2008, s. 20-24)

2.2.1 Poslání, vize a strategie

Poslání je chápáno podle Kotlera a Kellera (2007, s. 82-83) jako účel, proč vlastně společnost existuje. Poslání bývá často až nedosažitelné a charakterizuje a zdůrazňuje politiku a hodnoty společnosti.

Poslání vyjadřuje smysl existence firmy, postoj a vztah k jiným subjektům na trhu, normy chování a dlouhodobě uznávané hodnoty společnosti. (Jakubíková, 2008, s. 21)

Poslání by mělo podle Jakubíkové (2008, s. 22) odpovídat na následující otázky:

- 1) „Kdo jsou naši zákazníci?“
- 2) „Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?“
- 3) „Kde působí?“
- 4) „Jaká je filozofie firmy?“
- 5) „Jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda?“
- 6) „Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků, i ty nevyzložené?“

Mise (poslání) vyjadřuje přání firmy, jak by firma chtěla být chápána a viděna v očích veřejnosti. Jedná se o specifikaci současného i budoucího předmětu podnikání. Mise může být vyjádřena pomocí vztahu zákazníka, samotné společnosti a konkurence. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 130)

Vize označuje perspektivní orientaci a hlavní cíle společnosti v dlouhodobém horizontu na deset až dvacet let. Vize je méně detailní než mise, měla by předbítat současný stav a mít motivující charakter. (Srpková a Řehoř, 2010, s. 130; Charvát, 2006, s. 28)

Mise společně s vizí se stává důležitým prvkem pro vytvoření sounáležitosti pracovníků s firmou. Musí být v souladu s firemní kulturou a jsou podstatnou součástí při procesu tvorby strategie. (Jakubíková, 2008, s. 22; Srpková a Řehoř, 2010, s. 130)

Strategie říká, jakým způsobem máme dané poslání a cíle společnosti naplnit. Jedná se o stanovení dlouhodobého směru firmy, ale nejedná se o dlouhodobý plán. Dlouhodobý plán stanovuje pouze, čeho chceme dosáhnout, ale ne jak toho dosáhneme. (Charvát, 2006, s. 19)

2.2.2 Kritické faktory úspěchu

Kritické faktory úspěchu představují veškeré skutečnosti a prvky, které mohou v budoucnosti ohrozit fungování podniku. Jedná se také o aktivity, které musí být vykonány, aby bylo dosaženo určeného strategického cíle. Kritické faktory úspěchu jsou spojeny s jednotlivými procesy v podniku, týkají se nákladů, kvality produktů a zákaznického servisu. Kritické faktory úspěchu jsou nejčastěji odvozeny skupinovým rozbohem dominantních vlivů, například pomocí analýzy SWOT, a je vytvořena matice vazeb mezi jednotlivými podnikovými procesy a kritickými faktory úspěchu. (Fotr et al., 2012, s. 109; Charvát, 2006, s. 132)

Tab. 1. Matice SWOT analýzy (Sedláčková, s. 79-80)

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<p>Strategie agresivně růstová: MAX-MAX</p> <p>Je nutné maximalizovat silné stránky, a tím maximalizovat příležitosti</p>	<p>Strategie turnaround: MIN-MAX</p> <p>Je nutné minimalizovat slabé stránky, a tím maximalizovat příležitosti</p>
	Hrozby (Threats)	<p>Strategie diverzifikační: MAX-MIN</p> <p>Je nutné maximalizovat silné stránky, a tím minimalizovat hrozby</p>	<p>Strategie obranná: MIN-MIN</p> <p>Je nutné minimalizovat slabé stránky, s tím minimalizovat hrozby</p>

Podle Kotlera (2007, s. 99) můžeme kritické faktory úspěchu považovat za slabé a silné stránky organizace, které srovnáváme s konkurencí. Duchoň a Šafránková (2008, s. 356) dodávají, že se jedná o dílčí oblasti, které při dobrém výsledku mají vliv na zvýšení celkové výkonnosti společnosti.

2.2.3 Hlediska Balanced Scorecard

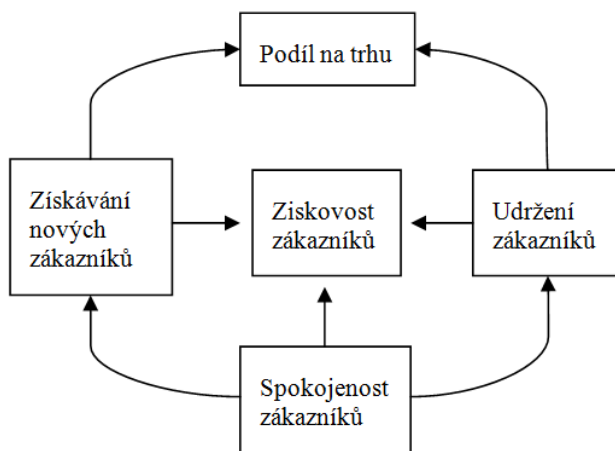
Výkonnostní ukazatele můžeme zařazovat do různých oblastí. Základní perspektivy pro zařazení výkonnostních ukazatelů Balanced Scorecard od Kaplana a Nortona (2007) jsou čtyři: finanční, zákaznická, interní procesy, učení se a růstu.

Finanční perspektiva je ohniskem všech ostatních hledisek, protože všechna měřítka a cíle ostatních tří perspektiv směřují ke splnění cíle finančního (Obr. 3).

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/ zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodejů podle segmentů Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrat na zaměstnance	Investice (procento prodejů) Výzkum a vývoj (procento prodejů)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obratu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodejů)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle křížových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (Propustnost)

Obr. 3. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)

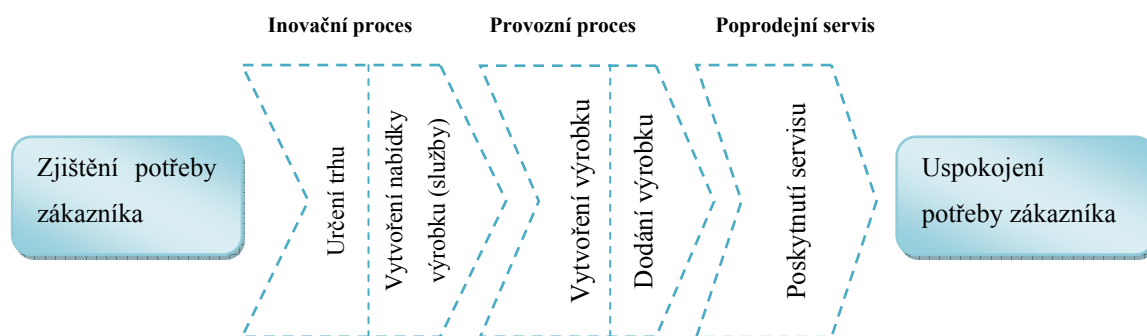
Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit klíčová zákaznická měřítka daných cílových zákazníků a tržních segmentů.



Obr. 4. Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

Základem úspěchu je zjištění a poskytnutí hodnotové výhody pro zákazníka. Manažer musí zjistit, co cíloví zákazníci oceňují a určit podle toho měřítko a cíle. Základními skupinami vlastností pro určení měřítek jsou vlastnosti produktu: funkčnost, kvalita a cena, vztahy se zákazníkem a pověst společnosti. (Kaplan a Norton, 2007, s. 79)

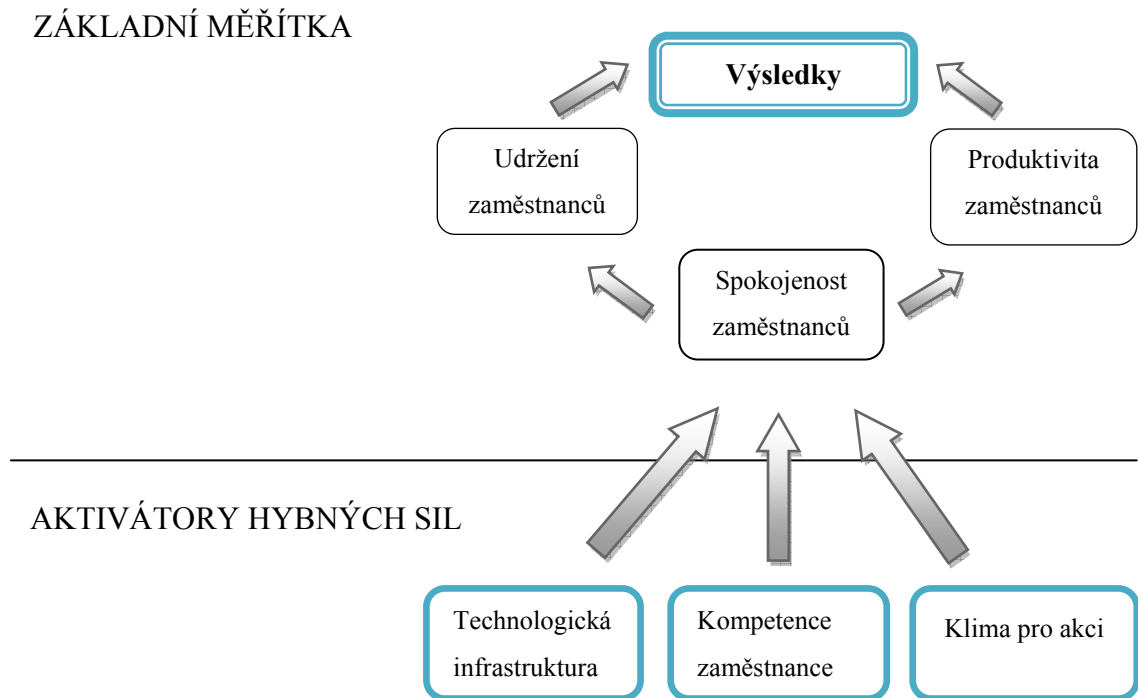
Perspektiva interních procesů se nezaměřuje jen na existující procesy, a jako tradiční měřicí systémy pouze na snižování nákladů, na zlepšování jakosti a na časová měřítka, ale svým přístupem přichází na nové procesy a zkoumá kritické procesy, které jsou podstatné k dosahování skvělých výsledků. Požadavky na výkonnost jsou odvozeny od očekávání externích subjektů. Důležitým prvkem interních procesů je inovační proces, jenž se zabývá analýzou tržních segmentů a návrhem vhodných produktů, které by vybrané segmenty cílových zákazníků uspokojily. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85-105)



Obr. 5. Perspektiva interních podnikových procesů – hodnotový řetězec (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

Perspektiva učení se a růstu vyvíjí cíle a měřítko, která jsou základem a hybnou silou pro úspěšné splnění cílů ostatních tří perspektiv. Tato perspektiva má tři základní oblasti, které se vyskytují v každé společnosti. Jedná se o schopnosti a dovednosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, umění motivovat, delegovat a angažovanost zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112-113)

Do kompetencí zaměstnanců jako hybných sil patří strategické dovednosti, úroveň výcviku a úroveň dovedností. Do technologické infrastruktury náleží strategické technologie, strategické databáze, získané zkušenosti, vhodný software, patenty a autorská práva. Klima pro akci obsahuje cyklus klíčových rozhodnutí, strategické zaměření, delegování pravomocí, osobní angažovanost, morální odpovědnost a týmovou práci. (Kaplan a Norton, 2007, s. 117)



Obr. 6. Rámec měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007, s. 115)

David Parmenter (2008) rozšířil hlediska BSC. Za další podstatnou perspektivu považuje životní prostředí. Z perspektivy učení se a růstu vyňal oblast spokojenosti zaměstnance a učinil z ní samostatnou perspektivu.

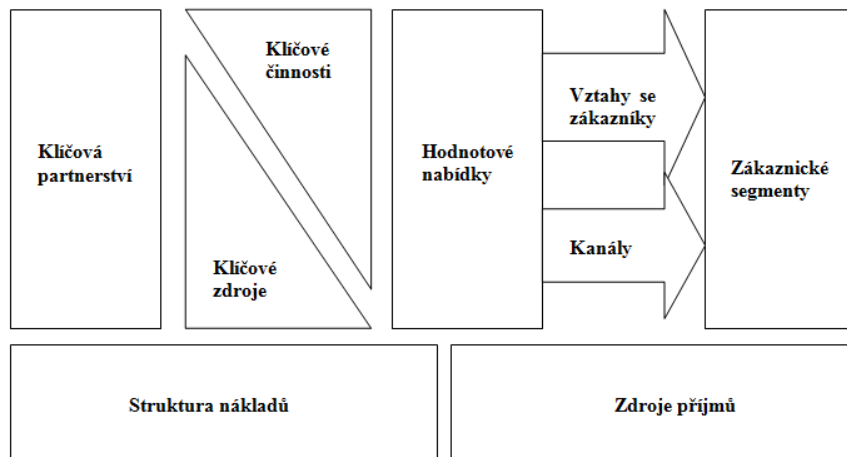
<p>FINANČNÍ</p> <p>Využívání aktiv, optimalizace provozního kapitálu</p>	<p>ZÁKAZNÍK</p> <p>Zvýšení spokojenosti zákazníka, zaměření na zákazníky, kteří vytvářejí největší zisky</p>	<p>ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ</p> <p>Podporování místního podnikání, spojení s budoucími zaměstnanci, vedení ve společnosti</p>
<p>INTERNÍ</p> <p>Dodávka v plném rozsahu a podle plánu, optimalizace technologie, efektivní vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami</p>	<p>SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ</p> <p>Pozitivní kultura podniku, zachování klíčových pracovníků, zvýšené uznání</p>	<p>UČENÍ SE A RŮST</p> <p>Zmocňování, zvyšování odborné způsobilosti a adaptabilita</p>

Obr. 7. Šest hledisek v Balanced Scorecard (Parmenter, 2008, s. 12)

Marr (2012) se zabývá řadou klíčových ukazatelů výkonnosti, které by měl znát každý manažer. Rozděлил ukazatele také do šesti perspektiv, ovšem některé perspektivy se odlišují od perspektiv podle Parmentera (2008). Marr pojednává o perspektivě finanční, zákaznické, prodeji a marketingu, operativních procesech a dodavatelském řetězci, zaměstnanecké a firemní sociální odpovědnosti.

Osterwalder (2012) rozpracoval základní princip, jak podnik vytváří, předává a získává hodnotu. Zaměřil se při své práci na devět základních oblastí, které spolu vytváří podrobný

plán strategie, jak vydělat peníze. Jedná se o zákaznické segmenty, hodnotové nabídky, distribuční kanály, vztahy se zákazníky, zdroje příjmů, klíčové zdroje, klíčové činnosti, klíčová partnerství a strukturu nákladů.



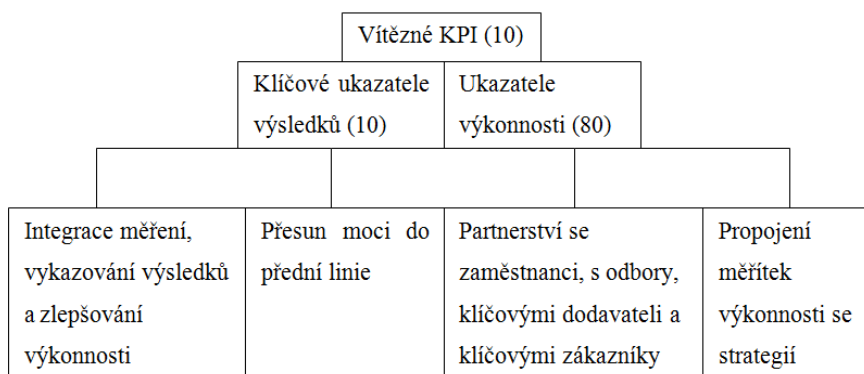
Obr. 8. Business model, základní princip tvorby hodnoty
(Osterwalder, 2012, s. 18-19)

Významným ukazatelem výkonnosti v klíčové oblasti zákaznického segmentu může být míra splnění požadavků zákazníků daného segmentu, míra ziskovosti zákazníků v poměru k vynaloženým nákladům. Při zaměření se na hodnotovou nabídku, která představuje nabízené produkty a služby zákazníkům, mohou podnik a zákazníci hodnotit novost, výkon, přizpůsobení jednotlivým zákazníkům, design, značku, cenu, záruku a dostupnost. Pro vyšší výkonnost podniku je vhodné zhodnotit současně používané distribuční kanály, které zvyšují povědomí o produktech i firmě, zhodnotit jejich efektivnost a preference zákazníků. Spokojenost zákazníků se přímo opírá o vztahy se zákazníky. Je důležité určit, o jakou strategii se firma pokouší, zda jí jde o získání nových zákazníků, udržení si stávajících zákazníků nebo o zvyšování prodeje. Oblast zdroje příjmů je tepnou od srdce zákaznického segmentu. Existuje větší počet způsobů, jak generovat příjmy. Jde většinou o příjmy transakční z prodeje zboží či služeb, nebo o opakované příjmy například z poplatků za užití věci. Hodnotit lze také efektivnost nastavených cenotvorných mechanismů, zda jsou příjmy a spokojenost zákazníků vyšší, když je cena nastavena jako pevná nebo dynamická. Oblast klíčových zdrojů může mít podobu fyzickou, finanční, duševní a samozřejmě lidskou. V řadě společností je podnikání založeno na inovativnosti a kreativitě, což vyžaduje zástup talentovaných a zkušených vědců. Jejich spokojenost a pracovní nasazení tedy můžeme považovat za klíčový ukazatel výkonnosti celé

společnosti. Všechny podniky obsahují určité klíčové činnosti, které mají vytvořit a prezentovat hodnotu pro zákazníka. Jedná se o celkový proces aktivit, který je hodnocen v současné době z pohledu výkonnosti nejčastěji. Z pohledu výkonnosti se může jednat například o navržení nových výrobků, tedy o počet návrhů za určitou dobu, či počet návrhů, které byly řešeny, ale v konečné fázi zamítnuty. Klíčová partnerství jsou zakládána z důvodu získání zdrojů, snížení rizika a optimalizace výroby. Poslední oblastí business modelu je struktura nákladů. Náklady se tvoří v každé předcházející oblasti. Je důležité určit, které klíčové činnosti jsou nejnákladnější. (Osterwalder, 2012, s. 20-41)

2.3 Metoda navržení a implementace klíčových ukazatelů výkonnosti

Pro navržení klíčových ukazatelů podniku Meopta budou využity základní teoretické poznatky BSC od Kaplana a Nortona (2007) a poznatky tvorby KPI od Parmentera (2008), který sestavil přehledný model jednotlivých kroků pro určení KPI. Skloubením těchto dvou prací dostaneme komplexní přístup k vytvoření klíčových ukazatelů výkonnosti v návaznosti na splnění strategie podniku, který má stále jako stěžejní kritérium výkonnosti finanční měřítka, ale tyto finanční měřítka doplňuje o neméně významné měřítka nefinanční. Nejprve je tedy vhodné stanovit v podniku vize a strategie a zjistit aktuální stav měření výkonnosti.



Obr. 9. Čtyři základní kameny pro vývoj KPI (Parmenter, 2008, s. 38)

KROK 1: Vytvoření komplexní strategie vývoje KPI

Projekt tvorby a implementace KPI by měl být zařazen do celkové komplexní strategie podniku. Klíčové úkoly pro přípravu komplexní strategie jsou dle Parmentera (2008, s. 55) následující:

1) Zjistit současné metody měření výkonnosti

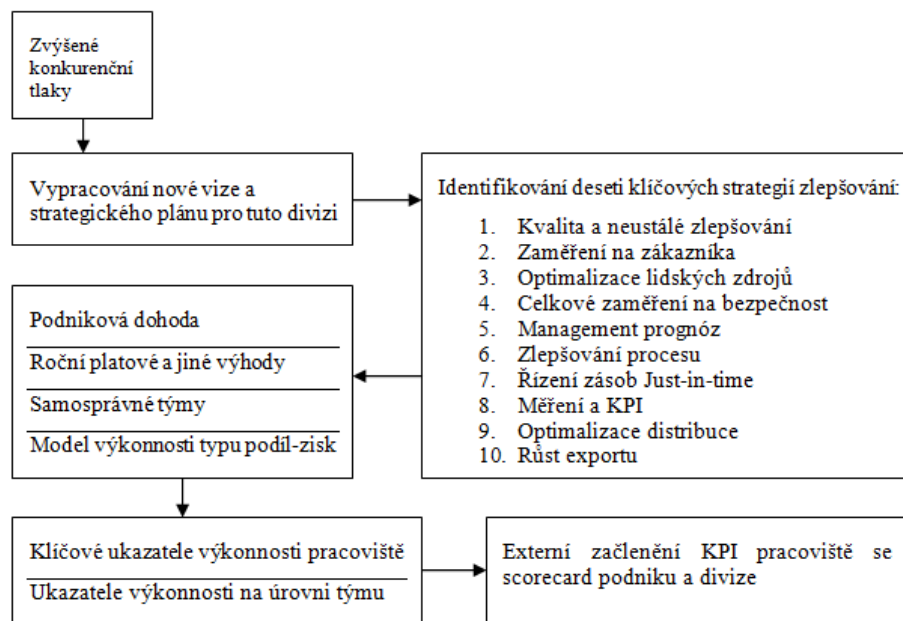
Analýza současného měření výkonnosti v daném podniku. Zhodnocení vypovídající schopnosti jednotlivých používaných měřítek. Již zavedená měřítka by se měla přezkoumat a určit, o která měřítka konkrétně jde ve stanovených třech úrovních. Nová i stará měřítka se následně zařazují do jednotlivých hledisek BSC. Neměli bychom zapomenout na důležité hledisko spokojenosti pracovníků a životní prostředí. (Parmenter, 2008, s. 49-54)

2) Analýza současné výkonnosti v rámci celé společnosti

Analýza současné výkonnosti společnosti. Zhodnocení společnosti na základě vize, mise a strategií. Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Rozbor jednotlivých hledisek podniku. Kaplan a Norton (2007) určili základní čtyři perspektivy, které jsou nejpodstatnější a jsou důležité v každém podniku. Je ovšem otázkou, zda dané perspektivy stačí pro specifické podmínky v různých odvětvích. Parmenter (2008) rozšiřuje dané čtyři perspektivy o další dvě. Každý podnik si však může dle svého uvážení určit pro své potřeby BSC perspektivy jiné či další, které jsou pro podnik ze strategického hlediska podstatné.

3) Vytvoření etapového a flexibilního přístupu

Při zavádění KPI je důležité brát na vědomí velikost organizace a její organizační strukturu. Podnik může při zavádění KPI postupovat v různých útvarech různým tempem.



Obr. 10. Přístup zavádění KPI na výrobním pracovišti samostatné podnikové divize (Parmenter, 2008, s. 58)

KROK 2: Vyjasnění vize a strategie

Při tvorbě a zavádění nových KPI podle konceptu BSC je nutné zaměřit se na vizi a strategie podniku, protože jednotlivé vytvořené strategické cíle a ukazatele jsou následně zpětně provázány ke splnění základní vize podniku. Nejde však o tvorbu nové vize či strategií, ale v této etapě jde spíše o jednotné pochopení vize a strategií všech zúčastněných osob, které se zabývají tvorbou KPI. (Horváth & Partners, 2002, s. 60)

KROK 3: Odvození strategických cílů

Fotr (2012, s. 36-37, 318) uvádí, že strategie a strategické cíle mají úzce navazovat na vizi podniku. Strategické plány a záměry musí být tvořeny s ohledem na vlivy vnějšího a vnitřního okolí podniku. Působení vnějšího okolí podniku můžeme zhodnotit dle Sedláčkové (2000) pomocí PEST analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil.

PESTEL analýza hodnotí makrookolí podniku, tedy vlivy politické, ekonomické, sociální, technické, ekologické a legislativní, které na podnik působí, ale které podnik sám nedokáže ovlivnit. (Sedláčková, 2000, s. 10; Fotr, 2012, s. 305-307)

Porterova analýza pěti konkurenčních sil vychází z analýzy současných a potencionálních konkurentů, substitutů, vlivu dodavatelů a samotných zákazníků. Tato analýza dává významnou charakteristiku odvětví, ve kterém se společnost pohybuje (Sedláčková, 2000, s. 34-35)

Vnitřní prostředí společnosti je nejčastěji hodnoceno formou **finanční analýzy**, kde se zjišťuje, jak je podnik vybaven z hlediska zdrojů a majetku a zda dané zdroje a majetek využívá a zhodnocuje efektivně. Dále jsou zkoumány zdroje a schopnosti podniku například z hlediska možnosti konkurenční výhody. (Sedláčková, 2000, s. 60-69)

Podnik by měl stanovit zhruba tři až pět strategických cílů v každé perspektivě. Jednotlivé cíle mají vycházet ze strategie a vize podniku. Při určování strategických cílů bychom se neměli zaměřovat na jejich měřitelnost, ale na strategické akce k jejich splnění. (Fotr et al., 2012, s. 116)

KROK 4: Určení vazeb příčin a důsledků

Mezi jednotlivými strategickými cíli se nachází propojení. Je důležité tyto vazby správně určit, protože v jiném případě může docházet sice k plnění provozní výkonnosti, avšak nedochází k plnění cílů a následně celkové vize podniku. (Šmída, 2007, s. 9)

KROK 5: Identifikace kritických faktorů úspěchu

Kritické faktory úspěchu mají velmi blízký vztah ke KPI (*Obr. 2*). Při řešení otázky, kolik kritických faktorů úspěchu podnik má, můžeme dojít až např. k číslu 30. Další etapou bývá snižování počtu kritických faktorů úspěchu na 5 až 8 na základě úvahy, kolik kritických faktorů zasahuje do většího počtu hledisek BSC. V závěru by měly být kritické faktory úspěchu zkonzultovány se zainteresovanými osobami a zaměstnanci. (Parmenter, 2008, s. 65-71)

KROK 6: Tvorba a výběr vhodných KPI na úrovni organizace, útvaru a týmu

Nejdříve by měla být měřítka vyvíjena na úrovni jednotlivých pracovních týmů. Každý tým by měl být proškolen pro zpracování vlastních měřítek ve shodě s kritickými faktory, o rozdílech mezi měřítky zaměřenými do minulosti, současnosti a budoucnosti. Maximální počet měřítek na tým by měl být dvacet pět. Tato měřítka budou zahrnovat i některá z KPI organizace, protože neexistují KPI, které by byly specifické pouze pro jeden tým. KPI vždy ovlivňují celou organizaci. (Parmenter, 2008, s. 77-83)

Po zdokonalení měřítek KPI na úrovni týmů můžeme určit KPI na úrovni celé organizace a následně určit měřítka na úrovni útvarů a oddělení. Tento postup zajišťuje sladění s kritickými faktory úspěchu a důležitými činnostmi, které jsou uskutečňovány na daných pracovištích. KPI a PI organizace by měly pokrývat všech šest hledisek BSC. Počet KPI organizace by neměl překročit číslo deset. (Parmenter, 2008, s. 85-87)

KROK 7: Zavedení KPI do databáze

Základem je vypracování karty pro každý ukazatel:

Tab. 2. Příklad podrobné dokumentace ukazatele (Mikušová a Janečková, 2010, s. 988)

Karta ukazatele výkonnosti	
Jméno ukazatele: Popis ukazatele: Účel: Vazby na jiné ukazatele: Vzorec: Cílová hodnota: Tolerance odchylky: Zdroj dat: Frekvence měření: Odpovědná osoba, která provádí měření: Metoda měření: Způsob měření: Periodicita měření: Rozvrh: Způsob vykazování:	Komu je ukazatel určen: Aktivita: Kdo ověřuje výsledky: Metody ověření: Způsob ověření: Periodicita ověření: Rozvrh: Způsob vykazování výsledků ověření: Poznámky a komentáře:

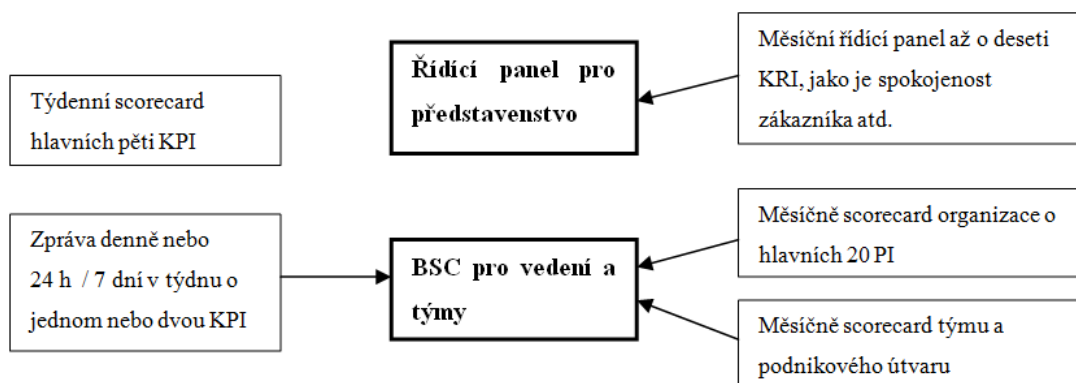
Jednotlivá nalezená měřítka musí být uspořádána a zaznamenána do databáze. Databáze by měla obsahovat veškerá měřítka, být stále aktuální, dostupná všem zaměstnancům a pomáhat v chápání a výběru daných měřítek pro jednotlivá pracoviště. (Parmenter, 2008, s. 72-76)

KROK 8: Vhodné vykazování výsledků KPI

Vykazování výsledků KPI musí být uzpůsobeno pro všechny organizační úrovně podniku. Většina KPI by měla být vykazována každý den např. v 9 hodin dopoledne. Jedním z KPI vykazovaným týdně, který se vyskytuje ve většině podniků, jsou zpožděné projekty a zpožděné výkazy dodávané vrcholovému vedení. (Parmenter, 2008, s. 88-93)

Je důležité vyškolit pracovníky reportingu, vypracovat smysluplné a snadno pochopitelné grafy a vytvořit hierarchii výkazů pro jednotlivé pracovníky, vedení a představenstvo. (Parmenter, 2008, s. 88-93)

Doporučená struktura pro vykazování je následující:



Obr. 11. Doporučená struktura pro vykazování výsledků (Parmenter, 2008, s. 89)

KROK 9: Předání informací o systému KPI zaměstnancům

Při implementaci KPI by měly být jednotlivé pracovní skupiny v podniku vyškoleny tak, aby mohly upravovat a stanovovat vlastní měřítka své práce a aby se zamezilo zbytečným obavám ze zavádění nových měřítek. Zaměstnanci podniku by měli být dopředu informováni o změně měření a hodnocení výkonnosti. Je důležité, aby pracovníci pochopili důvod, který vedl ke změně, přimět zaměstnance k angažovanosti na změnách a vyřešit možný odpor zaměstnanců ke změnám. Pracovníkům je následně důležité ukázat, jak budou nové ukazatele vykazovány a k čemu nové měření má vést. (Parmenter, 2008, s. 61-64)

KROK 10: Podpora využívání KPI

Je důležité, aby se používání nových KPI začlenilo do kultury společnosti. Vrcholové vedení se musí snažit o hledání vysvětlení, proč se určitý ukazatel ubírá špatným směrem a chtít vysvětlení po odpovědných pracovnících v přední linii, kteří svou prací ovlivňují daná KPI, mají je sledovat a jsou zmocněni k okamžitým nápravným opatřením. Pracovníci si nesmí stanovovat měřítka příliš do budoucnosti, a měli by mít poměrná měřítka výkonnosti k porovnání s jinými podniky. KPI by měla být hodnocena v rozsazích a mělo by být dodrženo pravidlo $KRI = 10 / PI = 80 / KPI = 10$. (Parmenter, 2008, s. 94-98)

KROK 11: Zdokonalování a průběžná aktualizace KPI

Pro neustálé zdokonalování KPI by měla společnost aspoň jednou ročně přezkoumat své kritické faktory úspěchu. Projednat nové kritické faktory úspěchu a povolit úpravy a přizpůsobování KPI novým podmínkám. (Parmenter, 2008, s. 100-102)

2.4 Zásady komplexního měření výkonnosti

Pro úspěšné využití systémů měření výkonnosti je podle Wagnera (2009, s. 235-237) důležité mít na paměti těchto sedm bodů:

- 1) **Navazujte výkonnost na cíle a strategii** - Nemůžete dobře měřit to, co chcete řídit, dokud nevíte, co vlastně chcete řídit a kam tím směřujete.
- 2) **Propojte části s celkem** - Různá výkonnostní měřítka pro různé úkoly ve stejné společnosti by měla sledovat společný cíl.
- 3) **Respektujte vztahy příčina – následek** - Nejlepším přístupem pro analýzu výkonnosti je zjistit, co se v podniku děje a proč.
- 4) **Měřte to, co měřit chcete, tím, čím to měřit lze** - Měření je nástrojem k poznání skutečnosti. Ne vše, co se dá spočítat, musíte nutně v podniku počítat a naopak.
- 5) **Bud'te racionální a nebojte se intuice** - Dejte šanci i intuici, protože intuice je podvědomé rychlé proběhnutí možných variant, které končí často výběrem té správné možnosti.
- 6) **Přejděte od popisu k akci** - Nesmíte se bát zavádět nové věci. Měli byste se spíše hnát do neznáma a brát to jako výzvu ke zlepšení vývoje výkonnosti.
- 7) **Rozumějte a pomáhejte rozumět** - Při reportingu výstupů a komunikaci ve firmě používejte srozumitelné výrazy.

Pavelková a Knápková (2009, s. 236) uvádějí ve své práci deset bodů k úspěšnému zavedení systému řízení výkonnosti. Jedná se o:

- 1) **Jednoznačnou formulaci vize a strategie** – Bez jednoznačně formulované vize nemůže dojít ke správnému propojení měřítek.
- 2) **Zvolení vrcholového měřítka či měřítek ve vazbě na vizi** – Měřítka by měla podporovat řízení a tvorbu hodnoty jako nejvyššího cíle pro vlastníky.
- 3) **Vytvoření pravidel pro interpretaci výsledků** – Jen správně reportovaná data mohou být použitelná pro rozhodování.
- 4) **Určení finančních i nefinančních měřítek** – Jak již bylo řečeno v předcházejících částech práce, důležitost jak finančních, tak nefinančních měřítek pro růst hodnoty společnosti z dlouhodobého hlediska je nevyvratitelná.
- 5) **Určení odpovědného pracovníka za každé měřítka** – Každá činnost, a tedy i měřítka, musí náležet určité osobě či týmu.
- 6) **Možnost změny měřítek v čase podle podmínek podnikání** – Žijeme v turbulentní době, kdy se podmínky na trhu velice rychle mění, proto je nutné přezkoumávat aktuálnost stanovených měřítek.
- 7) **Návaznost měřítek na hodnotící systém** – Je vhodné navázat odměňování zaměstnanců na splnění cílů měřítek, ale musí se jednat o měřítka skutečně přispívající ke splnění i dlouhodobých cílů.
- 8) **Zpracování plánů se zaměřením na generátory hodnoty** – Zpracování a kontrola plánů by měla vycházet ze zaměření na řízení hodnoty společnosti.
- 9) **Využívání benchmarkingu při identifikaci měřítek a generátorů hodnoty** – Benchmarking je moderní metoda porovnávání se s konkurencí, která je v řadě případů velmi náročná na získání dat, ale poskytuje podniku cenné informace ke zlepšení.
- 10) **Aktivní využívání informačního systému** – Informační systém jako aktivní nástroj pro tvorbu plánů a jejich kontrolu je nepostradatelný.

Wagner, Pavelková a Knápková (2009) se shodují v důležitosti návaznosti měřítek na strategii a vizi podniku. Zdůrazňují celkovou propojenost systému výkonnosti jako celku a potřebu kvalitního informačního systému a reportingu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.

Úvod praktické části je věnován charakteristice společnosti Meopta – optika, s.r.o. (dále jen Meopta).



3.1 Historie společnosti

Počátky společnosti Meopta sahají do roku 1933, kdy byla založena profesorem fyziky Dr. Aloisem Mazurkem a stavitelem Dr. Aloisem Benešem firma s názvem Optikotechna. V této době také Dr. Mazurek zkonstruoval první československý zvětšovací objektiv Benar. Od roku 1935 začala Optikotechna dodávat zvětšovací přístroje a objektivy Československé armádě. Následně byla firma Optokotechna odkoupena Zbrojovkou Brno, která do podniku výrazně investovala a rozšířila jej o další budovy do současné podoby. Mezi lety 1939 a 1945 je podnik donucen dodávat optické přístroje německé armádě. V průběhu války bylo zabito 17 zaměstnanců, kterým je věnován pomník před hlavní budovou společnosti. V roce 1946 změnila společnost název na Meopta. Jedná se o slovní spojení vzniklé z počátku slov mechanické a optické výroby. Společnost se stává v této době velice úspěšnou ve světě. Má řadu nových výrobků a je jediným výrobcem a dodavatelem kinoprojektorů ve střední a východní Evropě. Roku 1953 je v Přerově založen Ústav vývoje optiky a jemné mechaniky. Společnost Meopta svými výrobky očarovala celý svět a získávala ocenění na různých výstavách Expo. Postupem času byly některé výrobní skupiny přesouvány do pobočných závodů nebo zcela převedeny do jiných zemí, naopak byla velmi posilována výroba vojenská. V roce 1971 společnost zvýšila obrát vojenské výroby na 75 % výrobní kapacity závodu vlivem dodávek armádě Varšavské smlouvy. S postupnou klesající výrobou vojenských přístrojů až na nulu obnovuje podnik roku 1988 výrobu puškohledů. Následně se začíná restrukturalizovat, rozdělovat na dceřiné akciové společnosti a hledat nové možnosti odbytu. Společnost Meopta v roce 1992 navázala spolupráci s firmou TCI New York a stala se dodavatelem největších světových optických firem. Roku 2004 se stává společnost TCI New York partnerem společnosti Meopta a dodává výrobky značky Meopta na americký trh. Společnost Meopta je fúzí znovu sjednocena a vzniká tak Meopta - optika, a.s. V roce 2006 je změněna právní forma na společnost s ručením omezeným a společnost TCI New York je přejmenována na Meopta U.S.A., Inc. (Meopta a Meopta U.S.A., Inc., © 2011; Meopta, © 2011a)

3.2 Základní informace o společnosti

Tab. 3. Základní informace o společnosti Meopta (Výroční zpráva společnosti Meopta)

Obchodní firma	Meopta – optika, s.r.o.
Datum vzniku	20. 5. 1994
Sídlo	Kabelíkova 2682/1, Přerov I-Město, 750 02 Přerov
IČO	476 77 023
Jednatelé	Ing. Vítězslav Mořka, Gerald Rausnitz, Paul Rausnitz
Společníci	Paul Rausnitz (492 689 000 Kč), David Rausnitz (48 972 000 Kč), Ing. Augustin Sobol (7 450 000 Kč), WOLFI 27, LLC (440 226 000 Kč)
Základní kapitál	989 337 000 Kč
Tržby (2012)	1 879 177 000 Kč
Počet zaměstnanců (2012)	2 204

3.2.1 Organizační struktura společnosti

Společnost Meopta náleží v současné době do skupiny Meopta Group, která je řízena Paulem a Geraldem Rausnitzem. Meopta Group je složená ze tří společností, a to MeoMed, Meopta USA a Meopta – optika, které jsou vůči sobě v sesterském vztahu. Meopta - Optika je navíc mateřskou společností podniku Meopta systems. Podrobná organizační struktura společnosti Meopta - optika je uvedena v příloze P I.

3.2.2 Předmět podnikání

Meopta je světový výrobce optiky specializující se na návrh, vývoj, konstrukci, výrobu a montáž optických, optomechanických a optoelektronických systémů. Zákazníkům po celém světě nabízí kompletní a inovativní řešení v oblasti spotřebních, průmyslových a vojenských aplikací. Dle klasifikace ekonomických činností se zabývá (zestručněno):

- Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení.
- Výroba skla a skleněných výrobků.
- Povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění.
- Sklenářské, malířské a natěračské práce.
- Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd.
- Specializované návrhářské činnosti.
- Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků.

3.2.3 Zákazníci

Společnost Meopta dodává své výrobky do 55 zemí. Nejvíce výrobků (okolo 71 %) dodává společnost do Evropské Unie, 12 % do Spojených států, 8 % do Švýcarska a 7 % do Izraele.

Některé konkrétní zákazníky z uvedených zemí výše můžeme vidět na obrázku č. 12.



Obr. 12. Zákazníci společnosti Meopta v Evropě, USA a Izraeli (Interní zdroj Meopty)

3.2.4 Vývoj počtu zaměstnanců

Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy v letech 2008 - 2012 (Výroční zprávy společnosti Meopta)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet zaměstnanců celkem	2 384	2 042	2 414	2 512	2 452
Průměrná mzda (Kč)	17 139	18 052	18 537	19 285	20 949

V roce 2009 došlo k snížení počtu zaměstnanců z důvodu restrukturalizace společnosti a bylo vyplaceno odstupné ve výši 8 620 602 Kč. V roce 2010 došlo k opětovnému navýšení zaměstnanců. V roce 2011 společnost najala 161 dočasných agenturních pracovníků a v roce 2012 najala 248 dočasných pracovníků. Data za rok 2012 jsou předběžná před schválením výroční zprávy za rok 2012.

3.2.5 Technický rozvoj a kvalita

Výzkumně vývojové centrum Meopty je uceleným vývojovým pracovištěm v oboru optiky a jemné mechaniky.

Tab. 5. Interní a externí výdaje v tis. Kč na výzkum a vývoj v letech 2008 - 2012 (Výroční zprávy společnosti Meopta)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Výdaje na výzkum a vývoj interní	17 462	14 953	19 343	20 921	23 250
Výdaje na výzkum a vývoj externí	13 515	10 177	3 807	15 497	8 707

Certifikace

Systemy řízení jakosti ISO 9001 – norma se zabývá stanovením cílů v oblasti kvality produkce.

System řízení životního prostředí ISO 14001 – Meopta se zabývá neustálým zlepšováním, minimalizuje negativní dopady na životní prostředí uvnitř firmy a v jejím nejbližším okolí.

Český obraný standard pro plnění systému řízení jakosti podle AQAP 2110 – standard je úzce navázán na normu ISO 9001:2008. Implementace požadavků standardů AQAP je zlepšením systému managementu jakosti organizace a vytváří podmínky pro plnění specifických požadavků jejích zákazníků.

Oprávněný hospodářský subjekt CZ AEOF 120248 - pro účely zajištění mezinárodních dohod se třetími zeměmi o vzájemném uznávání statusu oprávněných subjektů a k zajištění bezpečnosti.

Firma MeoMed je certifikována dle EN ISO 13 485 jako výrobce zařízení pro zdravotnické účely.

3.3 Výroba

Samotná výroba společnosti je rozdělena do tří divizí.

3.3.1 Divize Mechanika

Mechanická výroba se soustřeďuje na opracování a povrchovou úpravu kovových materiálů. Halu divize mechaniky můžeme rozdělit na části: strojní obrábění, nástrojář a povrchová úprava. V rámci strojního obrábění se využívá frézování a soustruh. U takto obráběných výrobků je měřena přesnost úpravy na setiny. Nástrojář, jak může být z označení patrné, vyrábějí nástroje pro další využití ve výrobě. Povrchová úprava se zabývá nátěry, lakováním, eloxací a pískováním kovových komponentů. Eloxace je chemicko-tepelná povrchová úprava hliníkových výrobků, která na výrobku vytváří

ochrannou vrstvu oxidu hliníku. Pro eloxaci se využívá řada chemických lázní, jejichž čistota se musí kontrolovat. Lakování a pískování je prováděno ručně či strojně. V mechanické dílně je kontrolována nejen přesnost, ale také těsnost tlakem pod vodní hladinou. V případě netěsnosti se tmelí. Pro ochranu rozpracovaných dílů se využívají návleky v podobě gumové sítě.

3.3.2 Divize Optika

Optická výroba se zabývá výrobou komponentů rovinné a sférické optiky. Výroba například optických čoček začíná zpracováním surového kusu optického skla, případně si u některých optických čoček nechá Meopta dodat hotové výlisky. Optické sklo se opracovává pomocí strojů s diamantovými kotouči. Broušení optického skla probíhá při neustálém přísunu kapaliny, která zastává funkci chlazení. Dále probíhá centrování, což je broušení do již přesného tvaru, kdy se snažíme docílit shody mechanické a optické osy čočky. Centrování probíhá na CNC strojích. Velké množství strojů ve výrobě optiky je určeno pro leštění. Většina operací při výrobě optiky probíhá za mokra za přítomnosti určité suspenze, která pomáhá sklo chladit a lépe opracovat. Když je optické sklo takto opracované, je následně spojeno do optických sestav například světlo dělicích hranolů, nebo se v případě optických čoček do dalekohledů nanáší vrstvy určitých prvků v nano rozměrech. Již připravená optika je přepravena do divize montáže, či je expedována mimo podnik.

3.3.3 Divize Montáž

Divize montáže je rozdělena do čtyř středisek: Puškohledy Meopta, Ostatní sportovní optika Meopta, Puškohledy OEM, Ostatní výrobky OEM.

V divizi montáže se nachází například antistatická dílna, kde je prováděna justáž, což je konečné nastavení měřícího přístroje, dále pak dílna pro světelné trubice, dílna pro sestavení barvodělicích sestav, které jsou pro podnik z hlediska obratu nevýznamnější, a černá komora pro kontrolu funkčnosti sestav. Pracoviště pro sestavení dalekohledu MeoStar je tvořeno do „U“, aby jednotlivé kroky na sebe navazovaly. Při sestavování dalekohledu se musí optika znovu čistit od prachu a nečistot. V montáži dochází u puškohledů k nastavování zakřivení osy horizontální a vertikální, které jsou upravovány pro podmínky větru a dráhy střely. U puškohledů pro klasické zbraně je balistická střela nastavena na vzdálenost 100 metrů, kdežto u armádních puškohledů je možnost ručního

přenastavení na vzdálenost až 1000 metrů. Puškohledy se plní dusíkem, aby při změnách teplot nedocházelo k orosení. Samozřejmě se výrobky také v montáži kontrolují. Provádí se kontrola vnitřní a vnější. Vnější zkouška je destruktivní probíhá v přesné formě a zjišťuje se, zda vzduch nevniká do puškohledu. Po této zkoušce je nutné puškohled v případě netěsnosti opět rozebrat, vyčistit a utěsnit. Po kontrolách následuje laserový potisk, další kontrola, balení a expedice.

3.3.4 Výrobní program

Meopta člení své výrobky do tří oblastí: Spotřební aplikace, Průmyslové aplikace a Vojenské aplikace.

Do oblasti spotřebních aplikací patří binokulární dalekohledy, puškohledy, puškohledy ZD Tactic, pozorovací dalekohledy, odolný dalekohled pro pozorování v přírodě TGA, foto adaptér MeoPix na iPhone a příslušenství.

Do sekce průmyslových aplikací náleží výroba optických a mechanických dílů, optoelektroniky a polovodičů, digitální projektory, lékařská technika, nanotechnologie, tenkovrstvé ohřevné panely, optické prvky pro letecký průmysl, optické komponenty pro bezkontaktní měření a snímání, laserové aplikace, mikroskopy a polygrafické přístroje. Společnost dle specifikace konkrétních zákazníků vyvíjí a následně vyrábí prototypy požadovaných výrobků.

Společnost Meopta má od roku 1937 program vojenské optiky. Do vojenských aplikací náleží systémy pro vojáky. Patří sem speciální dalekohledy, puškohledy, zaměřovače, modulární systémy, noktovizní brýle a zaměřovače. Dále sem patří optické systémy pro obrněná vozidla a tanky, periskopy, noktovizní přístroje apod. Meopta je dodavatelem OEM produktů. Dodává námořní a letecké systémy a komponenty, systémy pro výcvik a simulaci, optické a optometrické sestavy a komponenty.

V příloze P II je uvedena tabulka s prodejností jednotlivých skupin výrobků dle strategických podnikatelských jednotek (dále jen „SBU“) společnosti.

3.4 Současný způsob měření výkonnosti

V současné době sleduje senior ředitel výroby přidanou hodnotu, odvádění, rozpracovanou výrobu, skluz a výrobní příkazy bez potřeby. Za klíčové ukazatele jsou považovány skluzy a přidaná hodnota.

Tab. 6. Sledované klíčové ukazatele společnosti Meopta (Interní zdroj Meopty)

KPI-4Q-2012/Proces	Tržby v mil. CZK	Hrubá marže v %	Skluzy ve výrobě-% z průměrného měsíčního obratu	Přidaná hodnota výroby koeficient	Reklamacie zákazníků koeficient v %	Osvojení známka	Služby v %	Krytí dluhové služby koeficient
	Plán							
	403 - 426	28-30	33-20	1,40-1,43	2,22-2,72	1,36-1,55	81-89	1,80-2,00
	427 - 449	31-32	19-10	1,44-1,46	1,71-2,21	1,20-1,35	90-94	2,01-2,19
450 - 474	33 a více	9 a méně	1,47 a více	1,70 a méně	1,00-1,19	95-100	2,20 a více	
Plnění								
Obchod								
Engineering								
Výroba								
QA								
Finance								
HR								
IT								
Infrastruktura								
QEMS								

- **Přidaná hodnota**

Ukazatel přidané hodnoty je měřen jako hodnota hotové produkce k expedici mínus materiál spotřebovaný při výrobě, to celé děleno osobními náklady výroby. Společnost již nyní uvažuje o zdokonalení tohoto ukazatele zahrnutím režijních výrobních nákladů, které nejsou zanedbatelnou částkou.

- **Skluzy**

Ukazatel skluzu je měřen na základě dvou dat, a to data plánovaného dodání do expedice a plánovaného dodání zákazníkovi.

- **Odvádění divizí na jednotlivé sklady**

Odvádění produkce z jednotlivých divizí na sklad montáže či expediční sklad je měřeno v kusech i v CZK. Je sledován trend a poměry mezi odvody.

- **Rozpracovaná výroba**

Je sledována rozpracovaná výroba dle celkového počtu výrobních příkazů, na kterých se aktuálně pracuje, a podle hodnoty rozpracované výroby, která je součtem materiálu vydaného ze skladu a využití práce. Je analyzován pouze trend ukazatele a výrazné zlomy.

3.4.1 Výkonnostní ukazatele na úrovni divizí

Každá divize si žádá odlišné reporty ukazatelů (Tab. 7) pro analýzu současného stavu a budoucích trendů. Zelené políčko v tabulce značí, že je ukazatel sledován v dané divizi.

Tab. 7. Sledované ukazatele v jednotlivých divizích výroby (Interní zdroj Meopty)

Ukazatel	stávající stav		
	Mechanika	Montáž	Optika
Lidské zdroje			
počet pracovníků	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
agenturní zaměstnanci	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
přesčas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
náhrady	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
dovolená	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
čerpání dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
mezové náklady	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
režijní práce	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kategorie/tarif	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivační systém			
čtvrtletní hodnocení zam.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
produktivita práce	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plnění výkonných norem	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
využití času	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
využití FPD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita			
zmetkovitost	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
TOP zmetky	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Opravy	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Výkonnový ukazatelé			
přidání hodnota	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odvádění	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
výkon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odvádění Nhod	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ostatní			
produkční plán	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
sklady	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
projekty	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
vstupy	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kapacity a skluzi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
potřebné kapacity	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vytížení pracovišť	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plán PD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
seřizovači	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza bude využita pro získání informací o situaci, ve které se společnost Meopta nachází. V rámci strategické analýzy bude zhodnocen vliv jednotlivých složek makrookolí a mikrookolí podniku s cílem identifikovat základní faktory, které mohou být zdrojem příležitostí, omezení i hrozeb. Jednotlivé poznatky budou v závěru strategické analýzy stručně sjednoceny do SWOT analýzy jako východisko pro strategii a strategické cíle.

4.1 Analýza vlivu makrookolí – PESTEL

K analýze vnějšího okolí společnosti Meopta bude využita analýza PESTEL, která je všeobecně známa.

4.1.1 Politické a legislativní faktory

Rozhodně nemůžeme říci, že by politická situace byla v České republice stabilní. Z důvodu byrokracie a korupčních skandálů, které jsou v poslanecké sněmovně již téměř na denním pořádku, má v současné době ČR překlenovací úřednickou vládu vedenou ekonomem Jiřím Rusnokem. Tento dočasný úřednický kabinet vystřídal vládnoucí koalici středo-pravicově orientovaných politických stran v čele s bývalým premiérem Petrem Nečasem z ODS. V posledních letech vláda ČR usiluje o vytvoření „prorůstových“ opatření, ale také o získání peněz do státní pokladny, aby se postupně snížilo celkové zadlužení státu, které je nyní na 47% k HDP a stále stoupá. Jak můžeme sami usoudit, prorůstová opatření státu a úsporná opatření pro naplnění pokladny si sama konkurují. Předpokládá se, že dočasná vláda bude přešlapovat na místě a neuskuteční žádné výrazné změny.

Nejen finanční aspekty, ale i další faktory například sociálního a životního prostředí pohání vládu ke stále novým změnám v legislativě. Níže se nachází výčet změn zákonů, které mohou ovlivnit podnikání společnosti Meopta:

- Od roku 2013 byl přijat nový daňový balíček, který firmy zasáhne v rámci opětovného zvyšování DPH formou nižší poptávky z důvodu předpokládaných úspor.
- V zákoníku práce došlo k reformě v oblasti konkurenční doložky, kdy zaměstnavatel může již ve zkušební době tuto doložku sjednat.

- V březnu 2013 byla vydána novela zákona o bezpečnosti práce a preventivních prohlídkách zaměstnanců. Při povrchových úpravách materiálu jsou využívány kyseliny, tudíž je nutné zajistit optimální pracovní podmínky a ochranu zdraví zaměstnanců před chronickým onemocněním.
- Pro období 2013-15 se ruší maximální vyměřovací základ (cca 1 860 000 Kč). Pojistné na zdravotní pojištění bude tedy hrazeno z příjmu v celém rozsahu.
- Bude novelizován zákon o myslivosti s předpokládanou účinností od ledna 2014 z důvodu přemnožení divoké zvěře a nastane změna zákona o zbraních, která umožní získat povolení na zakázaný doplněk zbraně, tedy na puškohled s nočním viděním.
- Nově budou formulovány od roku 2014 podmínky odečtu nákladů na výzkum a vývoj od základu daně také v případě pořízení výsledků výzkumu a vývoje od výzkumných organizací (100 % odečet nákladů z předcházejícího období).
- V rámci podpory exportu dojde k rozšíření možnosti zahrnování hodnoty nesplacených pohledávek do daňových nákladů, a to do výše přijatého pojistného plnění.
- Namísto odvodů sociálního a zdravotního pojištění zaměstnavatele se zavede nový tzv. odvod z úhrnu mezd 32,4%.
- Je připravován nový zákon o nakládání s odpady.
- V případě zvolení ČSSD dojde k navýšení zdanění firem.

Vyšší zdanění samozřejmě ovlivní společnost negativně zvýšením jejích nákladů. Ovšem jsou zde i novely zákonů, které jsou příležitostí ke snížení nákladů v podobě odečtu nákladů na výzkum a vývoj od základu daně či nové možnosti výroby.

Česká republika by podle Evropské komise měla do budoucnosti omezit vysoké zdanění práce, zdanit dopravní prostředky, snížit rozdíl ve zdanění zaměstnanců a OSVČ. Daňový systém by se měl pozměnit, aby méně brzdil ekonomický růst. Evropská komise prosazuje také zvyšování věku pro odchod do důchodu a podporu zaměstnávání starších osob. Měl by být zvýšen počet předškolních zařízení se zaměřením na děti do 3 let.

4.1.2 Ekonomické faktory

V současné době ekonomika České republiky stagnuje. Evropská komise předpokládá ovšem v dalších letech růst. V roce 2014 se růst HDP odhaduje na téměř 2 %, avšak veřejný dluh státu bude narůstat až k 50 % HDP.

„Zadlužme se, abychom rostli, abychom lépe spláceli dluh.“ (ekonom Tomáš Sedláček)

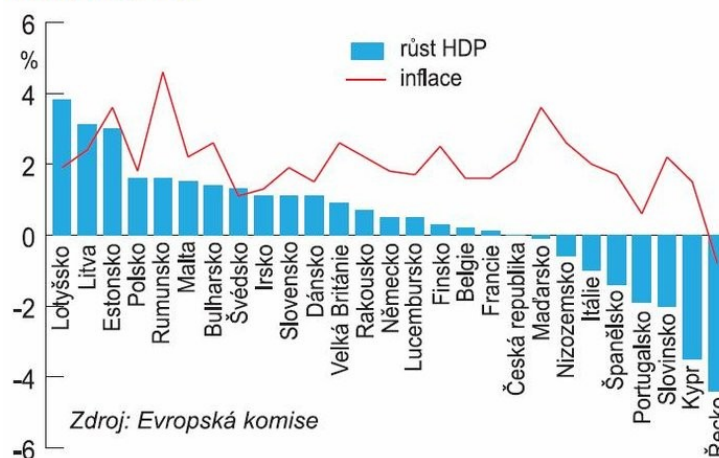
	Česká republika			EU - 27		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Růst HDP	-1,1	0,0	1,9	-0,3	0,1	1,6
Míra nezaměstnan.	7,0	7,6	7,3	10,5	11,1	11,0
Inflace (HICP)	3,5	2,1	1,6	2,6	2,0	1,7
Saldo veř. rozpočtů	-5,2	-3,1	-3,0	-3,8	-3,4	-3,1
Veřejný dluh	45,5	48,0	49,5	87,2	89,9	90,3

Obr. 13. Trend makroekonomických ukazatelů ČR a EU
(Jedlička, 2013)

Počítá se pro rok 2014 se snížením míry nezaměstnanosti, která by se dle odhadu měla v letošním roce zvýšit na 7,6 %. Dle Českého statistického úřadu v roce 2012 vzrostla meziročně průměrná hrubá mzda na 25 101 Kč, což bylo o 665 Kč (2,7 %) více než v roce 2011. Spotřebitelské ceny se však zvýšily za dané období o 3,3 %, což tedy znamená, že se reálně mzdy snížily o 0,6 %. Přitom se celkový objem mezd na konci roku 2012 zvýšil o 2,6 % a počet zaměstnanců poklesl o 1,1 % oproti konci roku 2011. Dá se soudit, že se platové nůžky v ČR stále rozevírají.

Míra inflace v ČR od roku 2009, kdy poklesla na hodnotu nula, stále rostla až do poloviny roku 2012, kdy dosáhla hodnoty 3,8 %. Od této doby míra inflace pozvolna klesá a její hodnota je nyní 1,7 %. ČNB očekává pro rok 2013 hodnotu kolem 2%.

Odhad růstu HDP a inflace v EU rok 2013



Obr. 14. Ekonomický růst a inflace zemí EU v roce 2013
(Jedlička, 2013)

Ceny výrobců a index průmyslové produkce v roce 2012 nepatrně poklesl. Ceny elektřiny, plynu a páry se zvýšily o 3,7 % a chemických látek a výrobků o 3,3 %. Ceny obecných kovů a kovodělných výrobků se snížily o 1,6 %. Meziročně ceny v zemích EU vzrostly v únoru o 1,3 % (v lednu o 1,7 %).

Měnově-politické nástroje v podobě úrokových sazeb ČNB v listopadu 2012 opět poklesly. 2T repo sazba a diskontní sazba, která tvoří spodní hranici úrokové míry na trhu, klesla na rekordních 0,05 %. Lombardní sazba poklesla na hodnotu 0,25 % z původních 0,75 %. To vybízí k půjčkám a investování peněz pro zvýšení ekonomického růstu.

Česká měna se vůči euru od roku 2009 pohybuje mezi hodnotami 24 až 26 CZK/EUR. Průměrná hodnota kurzu na devizovém trhu je za poslední rok 25,398 CZK/EUR. ČNB stanovila prognózu, že hodnota kurzu CZK/EUR v roce 2013 bude 25,6 a že v roce 2014 mírně poklesne na 25,3. Z toho můžeme usuzovat poměrně konstantní vývoj tohoto měnového páru.

4.1.3 Sociální a demografické faktory

Věková struktura obyvatel se bude do budoucna zužovat, což znamená, že bude postupem času ubývat ekonomicky aktivní obyvatelstvo a naopak přibývat ekonomicky neaktivní obyvatelstvo závislé na státním rozpočtu. Úbytek ekonomicky aktivních obyvatel bude způsoben na jedné straně nízkou porodností a na druhé postupným stárnutím obyvatelstva. Nízká porodnost je výsledkem vysoké vzdělanosti žen, které odkládají založení rodiny do pozdního věku, a negativních podmínek pro založení rodiny, jako jsou zrušení různých podpor pro mladé lidi (stavební spoření, porodné, snížení mateřské) a nedostatek předškolních zařízení. Stárnutí obyvatelstva a úmrtnost ve stále vyšším věku vede stát k posouvání hranic odchodu do důchodu, což má kompenzovat ztrátu produktivního obyvatelstva a snížit výdaje státu. Ovšem horní hranice odchodu do důchodu není zatím stanovena a děti narozené v roce 2013 mají odchod do důchodu stanoven na 73 let věku. Pomoc produktivnímu obyvatelstvu se nabízí v podobě migrace. Populace v ČR je ze 4 % tvořena cizinci, kteří se sem přistěhovali za prací.

Vzdělanost obyvatelstva se stále zvyšuje, začíná ovšem chybět pracovní síla v oborech technických a strojírenských, což může být do budoucna pro společnost Meopta problémem při hledání nových pracovníků do výroby po odchodu zaměstnanců do důchodu.

Životní úroveň obyvatel ČR stagnuje. Mzdy se zvyšují pouze na vyšších pozicích, běžní pracovníci si v posledních dvou letech nepolepšili. HDP na osobu v ČR je 79 % průměru EU.

Češi mají obecně velmi malou tendenci k migraci do jiných států oproti ostatním národům.

4.1.4 Technické a technologické faktory

Technický vývoj je v současné době velmi rychlý. Čas mezi uvedením nových vylepšení a produktů se neustále zmenšuje. Společnostem nezbyvá nic jiného než velkou měrou investovat do výzkumu a vývoje a snažit se předstihnout konkurenci dalším vylepšením či novým objevem, který splňuje požadavky zákazníků. V dalších letech bude vláda podporovat výzkum a vývoj pomocí snížení nákladů, a to možností odpočtu nákladů na výzkum a vývoj od základu daně. Společnost má dále možnost ucházet se nadále o granty na podporu výzkumu a vývoje z fondů ČR a EU.

Meopta si zajišťuje celý životní cyklus výrobku sama. Společnost má vlastní výzkumný tým čítající cca 200 vědců. Vyrábí prototypy na základě výzkumné činnosti a na základě požadavků zákazníků. Následně produkuje výrobek kusově či sériově, například od kovové trubky, kterou přemění na tubus dalekohledu, přes výrobu čočky z kusu skla, až po celkovou montáž.

4.1.5 Ekologické faktory

Životní prostředí je stále se vracejícím tématem, které ovlivňuje každého z nás. Každá společnost by měla vytvořit komplexní systém, jak ochránit životní prostředí proti vlivu své činnosti. Odpady vznikají ve všech fázích výroby a společnost Meopta produkuje při výrobě řadu odpadů, které musí účinně čistit, recyklovat a neutralizovat. Důležitost je přikládána i bezpečnosti práce a školením, kdy je nutné poučit pracovníky o zacházení s nebezpečnými látkami a odpady. Společnost je certifikována dle ISO 14001 a snaží se o neustálé zlepšování.

4.2 Analýza vlivu mikrookolí

Následující část práce zahrnuje analýzu odvětví, konkurenčních sil působících na trhu a působení ostatních stakeholders.

4.2.1 Analýza odvětví

Společnost Meopta se primárně zabývá výrobou optických přístrojů a zařízení (Kód CZ-NACE: 26.10), povrchovou úpravou a zušlechťováním kovů, obráběním (Kód CZ-NACE: 25.6).

Významnou změnotvornou silou daného odvětví, kde společnost Meopta působí, byla digitalizace. Vlivem digitalizace společnost přichází o některé oblasti jejího dosavadního působení. Jedná se hlavně o oblast fototechniky, kde se postupně snižovala poptávka po klasických zvětšovacích a projekčních přístrojích. Vlivem digitalizace se ale společnosti otevřely také nové dveře do nových oblastí.

Další hybnou silou odvětví je spojení doposud dvou oddělených odvětví, například dalekohledů a fotoaparátů, nebo přizpůsobování výrobků různým klimatickým podmínkám podle toho, kam hodlá společnost rozšířit své trhy.

Globalizace přináší nové poznatky z různých zemí a dokáže vytvořit velkou konkurenční výhodu, kterou domácí podniky nedokážou snadno překonat.

4.2.2 Analýza konkurence - Porterův model pěti konkurenčních sil

Důležitou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí, proto byla v další části rozpracována analýza pěti konkurenčních sil, které na podnik Meopta mohou působit.

1) Stávající konkurence

Hlavními největšími konkurenty v odvětví jsou ZEISS, Swarovski Optic a Konica Minolta. ZEISS je opravdu mezinárodním lídrem v oblasti optiky a optoelektroniky. Společnost přispívá už 160 let k technickému rozvoji v oblasti výzkumu průmyslových aplikací a spotřební optiky po celém světě. Vytváří a vyrábí planetária, brýlové čočky, kamery, objektivy a dalekohledy, stejně jako řešení pro biomedicínský výzkum, lékařské technologie a polovodiče automobilového a strojírenského průmyslu. ZEISS se nachází a má své výrobní závody ve více než 40 zemích světa, má 20 výzkumných center a přes 50 prodejních a servisních míst po světě.

Swarovski Optik je jedním z předních světových dodavatelů dalekonosných optik pro lov, pozorování přírody a pozorování ptáků, stejně jako cestování a volný čas. Soustředí se na nejvyšší optický výkon, funkční inovace a nejmodernější design. Produkty jsou

dodávány do vlastních prodejních poboček zřízených v Rakousku, zemích Beneluxu, Německu, Francii, Velké Británii, Itálii, Polsku, Rumunsku, Švýcarsku, České republice, Slovensku, Maďarsku, na Balkánu a v USA. Dále jsou její produkty k dispozici ve více než 30 zemích prostřednictvím etablovaných obchodních partnerů.

Dalším konkurentem v odvětví je skupina japonských společností Konica Minolta, která se zabývá nejen vývojem a výrobou optických přístrojů a zařízení (optické jednotky pro projekory, objektivy apod.), ale také prodejem multifunkčních periferních zařízení, tiskáren, zařízení pro systémy produkčního tisku a grafického umění, zařízení pro systémy zdravotní péče, měřicích přístrojů pro průmyslové a zdravotnické aplikace, inkoustových tiskových hlav a textilních tiskáren pro průmyslové použití, elektronických materiálů a funkčních filmů. Závody holdingu se nacházejí ve 41 zemích.

Na trhu je ovšem další řada firem, které se zabývají výrobou optických přístrojů jako například Fomei; německá firma Eschenbach, Steiner a Praktica; německo-americká společnost Bresser; americký výrobce sportovní optiky Bushnell a Vortex; americký výrobce optických přístrojů Levenhuk se třemi pobočkami v Evropě (Moskva, Praha, Kyjev); japonská firma Nikon a Olympus; původně tchajwanská, nyní v Číně sídlící firma Vanguard, která se také zabývá celým životním cyklem výrobku od návrhu po výrobu fotografického a optického příslušenství a polská firma Delta Optical.

Společnost Meopta se snaží dosáhnout co nejvyšší diferenciací výhodu v přidané hodnotě pro zákazníka, v kvalitě a inovacích svých optických výrobků. Vyšší podíl na trhu se snaží získat díky službám vlastního vysoce kvalifikovaného a vybaveného vývojového a výzkumného centra, který každou zakázku zváží a navrhne nejlepší řešení pro zákazníka.

2) Nová konkurence

Optický a optomechanický průmysl se stále vyvíjí a toto odvětví je vlivem vysoké přidané hodnoty odvětvím velmi ziskovým a atraktivním. Bariérou vstupu do tohoto odvětví je ovšem velká technologická náročnost výroby, vysoké požadavky na kvalifikaci pracovníků, patenty a know-how samotných firem.

3) Vliv a síla zákazníků

Společnost Meopta má tři oblasti výroby: sportovní optiku, průmyslové aplikace a vojenské aplikace. Mohlo by se zdát, že má více rozvrstvené portfolio a tím se chrání před větším vlivem svých zákazníků, ale největších tržeb (až 50 %) společnost dosahuje

v jedné SBU - Strategických systémů a kooperace. Meopta vyrábí barvodělicí sestavy do kinoprojektorů pro dva zákazníky, z toho jeden zákazník vytváří 30-40 % celkových tržeb společnosti. Tento zákazník má jistě velkou vyjednávací sílu.

4) Vliv a síla dodavatelů

Vlivem velkého rozsahu výroby podnik potřebuje také velké množství různého materiálu a polotovarů (různé kovy, gumárenské produkty a různé druhy skla apod.). V zásadě nemá podnik nedostatek dodavatelů surovin a má systém pro výběr kvalitních dodavatelů, ovšem vlivem různorodosti a specifčnosti některé výroby potřebuje i velmi specifické suroviny, jejichž dodavatelů je menší množství a mohou si tak klást vyšší požadavky (specifické gumárenské výlisky, optický materiál).

5) Substituční produkty

Firma se zatím nestřetává s problematikou substitučních produktů, zabývá se veškerou technologií pro úpravu a šíření světla. Je ovšem možné budoucí spojení některých produktů jiných odvětví s optickými komponenty.

4.3 Finanční analýza

Finanční analýza přispěje k zhodnocení vnitřního finančního zdraví společnosti Meopta. Hlavním informačním zdrojem budou data z účetních výkazů společnosti (Příloha P III). Cenným zdrojem informací jsou i výroční zprávy společnosti a interní informace společnosti. Finanční situace podniku bude v některých oblastech analýzy srovnána nejen s průměrem odvětví optického a mechanického, ale také s konkurenční firmou ZEISS.

4.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů se zabývá analýzou majetkové a finanční struktury. Hlavními nástroji je analýza vývojových trendů a procentuální rozbor jednotlivých položek výkazů.

Analýza majetkové struktury - Procentuální podíl dlouhodobého majetku (DM) v roce 2008 tvořil 60 % majetkové struktury. V následujících letech se procentuální podíl DM na aktivech postupně snižoval až na 55 %. Meopta má značně vysoký podíl DM na aktivech na rozdíl od průměru odvětví optického a mechanického, kde je podíl DM na aktivech roku 2012 dle tabulek MPO 27 % a 43 %. Největší konkurent firma ZEISS má podíl DM na aktivech v roce 2012 ve výši 44 %. V letech 2011 a 2012 došlo ke značnému

navýšení DNM, kvůli zvyšování softwarového vybavení společnosti. Společnost dále v roce 2011 navýšila DFM díky zvýšení podílu ve společnosti Meopta Systems, s.r.o. z 50 % na 100 %.

Podíl výrobků na aktivech od roku 2008 do roku 2012 stoupl z 5 % na 9 %. Kromě konstantního zvyšování výrobků na skladě se vlivem poptávky zvýšil i materiál na skladě. Nedokončená výroba se postupně snižuje. Meopta se výrazně liší od průměru odvětví, do kterých spadá, výší pohledávek. Podíl pohledávek na aktivech Meopty je pouze okolo 10 %, kdežto odvětví se pohybuje kolem 30 % a konkurenční firma ZEISS má podíl pohledávek na aktivech 16 % (2012). Od roku 2008 vzrostly krátkodobé finanční prostředky v pokladně a na bankovních účtech více než o 250 %.

Analýza finanční struktury – Vlastní kapitál společnosti se konstantně pohybuje od roku 2008 do roku 2012 okolo 80 %. Avšak Meopta má ještě finanční leasing na 8 strojů od roku 2010 a dále na 4 stroje od roku 2011 v hodnotě 41 mil. Kč, který se do finanční struktury rozvahy nepromítá. Společnost je velice finančně stabilní. Základní kapitál Meopty tvoří 47 % pasiv od roku 2008.

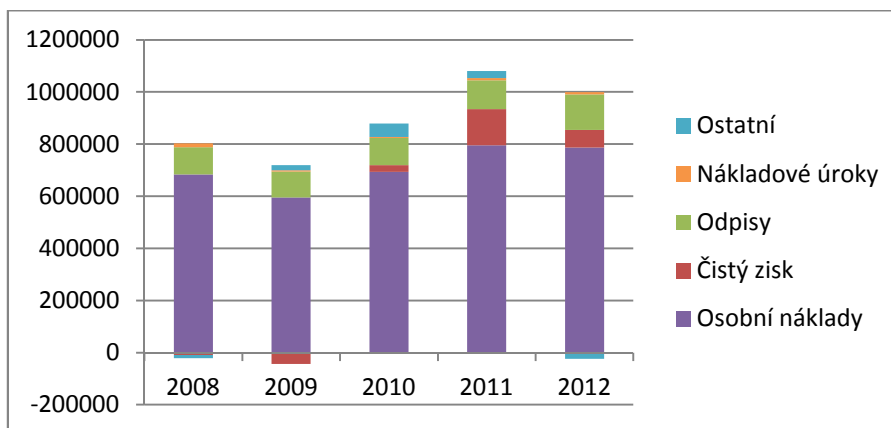
Meopta nemá téměř žádné dlouhodobé závazky (méně než 1 % pasiv) a krátkodobé závazky (okolo 10 % pasiv) na rozdíl od průměru odvětví, kde se krátkodobé závazky pohybují nad 40 %, a od konkurenční firmy ZEISS, která má podíl krátkodobých cizích zdrojů ve výši 37 % (2012). Rezervy Meopty jsou nepatrné, méně než 1 % pasiv.

Dlouhodobé bankovní úvěry se od roku 2008 stále navyšovaly. Roku 2012 byly dlouhodobé bankovní úvěry o 210 % vyšší než roku 2008. Mohlo k tomu přispět postupné snižování úrokových sazeb bank. V roce 2012 společnost vyrovnala řadu svých dluhů.

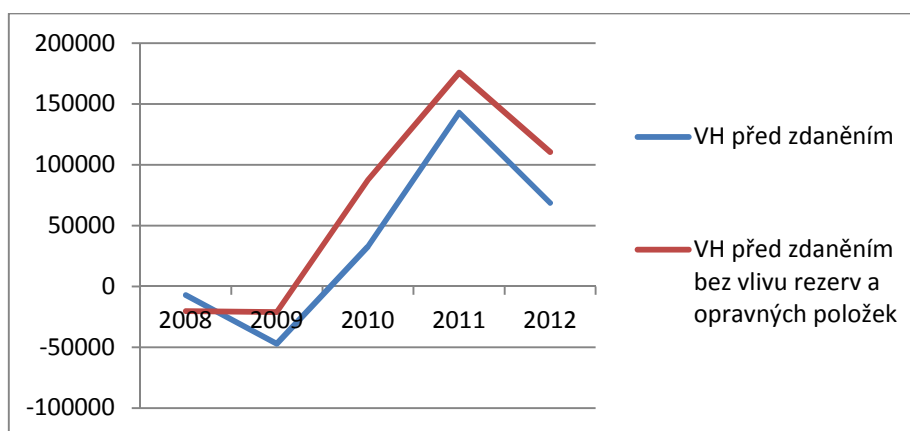
Analýza výkazu zisků a ztrát – Meopta je výrobní společnost. V roce 2008 byl podíl výkonů na celkových výnosech 81 %, navíc byly výnosy navýšeny o 40 mil. Kč za prodej podílu společnosti Gambio-Meopta, s.r.o. V roce 2012 se výkony společnosti již rovnaly 93 % výnosů. Tržby za prodej zboží jsou nyní téměř nulové.

Nejvyšší náklady jsou v roce 2012 tvořeny ze 48 % výkonovou spotřebou (materiál, energie a služby, kam patří také leasingové splátky) a ze 38 % osobními náklady. V roce 2009 byl tento poměr položek téměř obráceně, i když měla společnost znatelně menší počet zaměstnanců z důvodu propouštění. Do nákladů se v roce 2009 promítlo odstupné ve výši 8 620 602 Kč.

Analýza přidané hodnoty a vývoje výsledku hospodaření – Osobní náklady tvoří téměř 80 % přidané hodnoty. Od roku 2008 je vidět tendence ke snižování osobních nákladů ve struktuře přidané hodnoty. Odpisy jsou za posledních 5 let na stejné úrovni přibližně 11 %. Nákladové úroky se pohybují kolem 1 %. Výše zisku společnosti se pohybuje v závislosti na tvorbě a vývoji přidané hodnoty.



Obr. 15. Vývoj přidané hodnoty Meopty v letech 2008 – 2012 (Vlastní zpracování)



Obr. 16. Vývoj VH před zdaněním a VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek v letech 2008 – 2012 (Vlastní zpracování)

Podle grafického znázornění vývoje výsledku hospodaření (VH) neupraveného a upraveného o čerpání a tvorbu rezerv (Obr. 16) je vidět, že podnik čerpal rezervy pouze v roce 2008 a začal tvořit rezervy již od roku 2009. S tvorbou rezervy se ztráta v roce 2009 prohloubila. Dále křivky kopírují svůj vývoj vlivem tvorby rezerv v každém následujícím roce.

Analýza cash flow – Cash flow z provozní činnosti dosahuje kromě roku 2008 kladných hodnot. V roce 2008 došlo k velkému poklesu tržeb ve stěžejních SBU, které přináší největší obrát podniku. Došlo k poklesu prodejů volné optiky o 28 %, vlivem pozastavení kontraktu s významným zákazníkem, k poklesu tržeb a objednávek v polovodičovém průmyslu o 55 % oproti plánu, a také k propadu prodejů v SBU Optoelektroniky o 22 %. Hlavní příčinou byla situace na světových trzích, která se výrazně promítla do zahraničních obchodů společnosti. Meopta realizuje nejméně 80 % obchodů se zahraničními klienty v cizích měnách. Vlivem silné CZK došlo k výrazným kurzovým ztrátám. V roce 2008 došlo k navýšení stavu zásob a společnost měla téměř 43 mil. Kč pohledávek po splatnosti do jednoho roku. Tyto příjmy kompenzovala společnost zvyšujícími se vlastními závazky po splatnosti. Pozitivní vliv na investiční oblast cash flow měl prodej podílu ve společnosti Gampro-Meopta, s.r.o. a likvidace dceřiných společností Meopta – dalekohledy, a.s. a MEOPTA DEFENCE, a.s., společnost ovšem investovala 115 mil. Kč do DM. V říjnu roku 2008 došlo k navýšení základního kapitálu o 620 982 tis. Kč. Pohyby kurzů se pozitivně projeví ve výši kurzového zisku 50 mil. Kč, zaúčtovaného při kapitalizaci pohledávky základního kapitálu. Vlivem omezení investiční činnosti, snížení počtů zaměstnanců, pozastavení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců na jeden rok a snížení objemu zásob společnost v roce 2009 i přes přetrvávající světovou krizi vykázala kladné cash flow, snížila své závazky a zadlužení. Nicméně účetně společnost vykázala v roce 2009 ztrátu 44 mil. Kč. V roce 2010 došlo po krizi opět k nárůstu poptávky a tržeb. Meopta zvýšila své investiční aktivity. Pokud se blíže podíváme na příjmy a výdaje společnosti, zjistíme, že společnost investovala o 58 mil. Kč více, než byl podle provozního cash flow její příjem. Navíc závazky společnosti po splatnosti se zvýšily, i když pohledávky se snížily. Čistý peněžní tok bez úvěrů a dlouhodobých závazků společnosti je proto záporný. Podobná situace se opakuje i v roce 2011, avšak společnost již investovala méně a měla nižší závazky i pohledávky po splatnosti. Pouze vlivem úvěrů v roce 2010 a 2011 má společnost kladné konečné cash flow a zvyšující se finanční prostředky na účtech. V roce 2012 počítala společnost s příjmy z pohledávek a začala splácet své zadlužení, ale v tomto roce narostlo množství pohledávek po splatnosti.

Tab. 8. Vývoj peněžních toků společnosti Meopta (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
PS	25814	19295	33126	61983	142994
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-69215	82656	144043	141960	90643
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-11333	-44890	-202382	-149930	-91925
Čistý peněžní tok z finanční činnosti (vnitřní)	620454	0	0	25	3000
Čisté zvýšení či snížení peněžních prostředků bez úvěrů	539906	37766	-58339	-7945	1718
Pohledávky po lhůtě splatnosti do 360 dnů	42372	32714	29727	17817	32662
Závazky po lhůtě splatnosti do 360 dnů	57269	13511	49313	22057	8702
Zúčtování pohledávek a závazků po splatnosti	-14897	19203	-19586	-4240	23960
Čisté zvýšení či snížení p. p. po započítání pohledávek a závazků	525009	56969	-77925	-12185	25678
Úvěry a dlouhodobé závazky	-546425	-23935	87196	88956	-25752
Čisté zvýšení či snížení peněžních prostředků	-6519	13831	28857	81011	-24034
KS	19295	33126	61983	142994	118960

4.3.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívanými ukazateli pro rychlou představu o finanční situaci podniku.

1) Analýza likvidity

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit své krátkodobé cizí zdroje použitím oběžných aktiv. Ukazatel běžné likvidity je ve sledovaných letech nad 2 % a v roce 2012 může společnost zaplatit krátkodobé cizí zdroje pomocí zpeněžení oběžných aktiv dokonce čtyřikrát. To znamená, že podnik financuje tři čtvrtiny oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, které jsou obecně pro podnik dražší.

V roce 2008 byl poměr čistého pracovního kapitálu (ČPK) k oběžným aktivům (OA) ve výši 56 % a v roce 2012 byl již 77 %. Doporučená hodnota je stanovena na 30 - 50 % (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92). Ve společnosti ZEISS dosahuje podíl ČPK na OA 35 %. Meopta by měla být na první pohled z krátkodobého hlediska velice stabilní. Při výpočtu pohotovostní likvidity, ale zjistíme, že podnik by pro uhrazení všech krátkodobých cizích zdrojů musel v každém roce s výjimkou posledního prodat část zásob. Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky tvoří přibližně pouhých 20 % oběžných aktiv. Hotovostní likvidita vykazuje také velmi nízké hodnoty. Doporučená hodnota pohotovostní likvidity je 1-1,5 a okamžitá (hotovostní) likvidity 0,2-0,5. Likvidita v rámci příjmů z provozní činnosti se každým rokem zlepšuje. Konkurenční společnost ZEISS měla všechny ukazatele likvidity v nižších hodnotách než společnost Meopta.

Tab. 9. Ukazatele likvidity společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
Podíl ČPK na OA	56,35 %	66,86 %	51,48 %	67,87 %	76,78 %
Běžná likvidita	2,29	3,02	2,06	3,11	4,31
Pohotová likvidita	0,47	0,75	0,64	0,98	1,05
Hotovostní likvidita	0,05	0,13	0,13	0,43	0,30
Likvidita z provozního cash flow	-0,19	0,33	0,31	0,43	0,38

2) Analýza zadluženosti

Podnik využívá k financování celkových aktiv zhruba z 80 % vlastní kapitál. Podnik nepřekročil za sledovanou dobu hranici 30 % zadlužení. Doba splácení dluhů má klesající tendenci vlivem nízkého zadlužování a stoupajícímu cash flow z provozní činnosti. Podnik čím dál větší část oběžných aktiv financuje vlastním kapitálem. Společnost preferuje konzervativní strategii financování, která je dražší z pohledu nákladů na vlastní kapitál, a vysokou stabilitu nad vyšším výnosem. Snaha o vysokou finanční stabilitu je dána také samotným zaměřením podniku. Podnik nevyrábí sériově, má náročnou klientelu a vstup do odvětví je po stránce vybavení technologiemi velmi náročný. Na druhou stranu velká konkurenční společnost ZEISS volí agresivní strategii financování. Její celková zadluženost v roce 2012 byla ve výši 74 % a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje byly téměř ve stejném poměru.

Tab. 10. Ukazatele zadluženosti společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	20,26 %	16,61 %	25,89 %	22,88 %	17,89 %
Míra zadlužení	0,25	0,20	0,35	0,30	0,22
Úrokové krytí	0,53	-8,47	9,58	18,23	9,14
Doba splácení dluhů	-6,00	3,86	3,99	3,71	1,58
Krytí dlouhodobého majetku VK	1,34	1,39	1,31	1,38	1,48
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,40	1,46	1,41	1,54	1,62
Podíl DCZ na cizích zdrojích	0,17	0,24	0,21	0,39	0,43

3) Analýza aktivity

Z hlediska využití veškerých aktiv má podnik neúměrné množství majetku. Je otázkou, zda jde o neefektivitu využití či skutečnou nutnost pro kvalitní obsluhu všech zákazníků. Každopádně 1 Kč aktiv nedokázala vytvořit ani 1 Kč tržeb. Z hlediska využití investičního majetku je na tom Meopta lépe. Z jedné koruny dlouhodobého majetku vytvořil podnik 1,52 Kč tržeb v roce 2011. Ovšem na obrát dlouhodobého majetku má vliv

výše oprávek. Čím starší je dlouhodobý majetek, tím se obratovost zvyšuje, aniž bychom zvýšili objem tržeb. Do dlouhodobého majetku se dále nepromítá v rozvaze finanční leasing, jehož vlivem se obratovost dlouhodobého majetku ještě nadhodnocuje. Doba obratu zásob se v posledních letech snižuje. Doba obratu pohledávek se odvíjela od platební schopnosti jednotlivých odběratelů. Od roku 2008, kdy zasáhla svět krize, do roku 2010 se doba obratu pohledávek zvýšila ze 42 dnů na 53 dnů. V roce 2011 poklesla doba obratu pohledávek na 33 dnů a od roku 2012 má nepatrně zvyšující se tendenci. Doba obratu závazků společnosti je vyšší než doba obratu pohledávek, tudíž dodavatelské úvěry financují pohledávky i část zásob. Doba obratu závazků se od roku 2011 také snižuje. Společnost ZEISS měla obrat aktiv při porovnání téměř ve stejné výši jako Meopta v roce 2012, a to v hodnotě 0,88. Doba obratu zásob ve firmě ZEISS je ovšem výrazně nižší 87 dní. Společnost ZEISS má velmi dobu obratu pohledávek 67 dní a dobu obratu závazků vyšší než pohledávek (147 dnů).

Tab. 11. Ukazatele aktivity společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat aktiv	0,61	0,60	0,70	0,84	0,80
Obrat dlouhodobého majetku	1,03	0,99	1,25	1,52	1,46
Doba obratu zásob	179,59	172,52	148,15	126,48	147,66
Doba obratu pohledávek	41,37	47,38	52,54	32,35	34,22
Doba obratu závazků	98,80	76,24	104,08	59,18	45,36

4) Analýza rentability

Vlivem světové finanční krize se produkční síla společnosti v roce 2009 propadla do záporných hodnot a podnik posílil tuto zápornou pozici navíc tvorbou rezerv. Od roku 2010 podnik začíná vykazovat růst rentability aktiv. V roce 2012 je zaznamenán oproti roku 2011 mírný pokles. Zisková marže podniku má téměř stejný vývoj jako rentabilita samotných aktiv.

Výnosnost vlastního kapitálu pro vlastníky podniku byla v období krize v letech 2008 a 2009 záporná. Z pohledu vlastníků by byla investice v kterékoli bance výhodnější. S oživením ekonomiky v roce 2010 začal být vlastní kapitál opět výnosným a roku 2011 dosahovala rentabilita vlastního kapitálu 7,58 %. Podobný, plošší vývoj zaznamenávají ukazatele rentability dlouhodobého kapitálu (ROI) a dále úplatného kapitálu (ROCE).

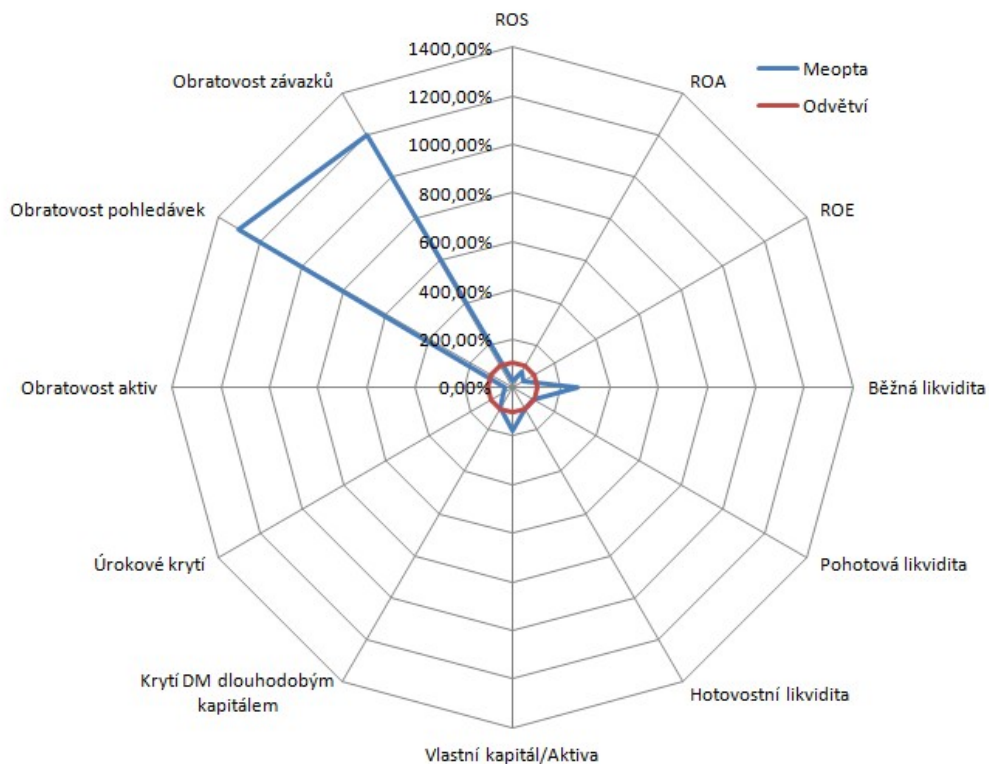
V podniku ZEISS je zhodnocení vlastního kapitálu daleko vyšší. V roce 2012 vykázala společnost ZEISS ROE v hodnotě 20,63 % a ROS v hodnotě 10,08 %.

Tab. 12. Ukazatele rentability společnosti Meopta v letech 2008 - 2012
(Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
ROS	0,64 %	-3,57 %	2,27 %	7,44 %	4,11 %
ROA	0,39 %	-2,12 %	1,60 %	6,28 %	3,30 %
ROE	-0,51 %	-2,67 %	1,55 %	7,58 %	3,52 %
ROI	-0,49 %	-2,55 %	1,44 %	6,78 %	3,21 %
ROCE	-0,47 %	-2,48 %	1,37 %	6,51 %	3,15 %

5) Spider analýza

Jelikož společnost Meopta – optika, s.r.o. podniká ve více odvětvích a největší podíl (okolo 90 %) mají dvě odvětví CZ – NACE 25, 26, tak jsou hodnoty ukazatelů těchto dvou odvětví zprůměrovány. To může ovšem do určité míry srovnání Meopty s odvětvím zkreslovat.



Obr. 17. Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Meopta a odvětví
v roce 2012 (Vlastní zpracování)

V grafu jsou hodnoty jednotlivých ukazatelů odvětví zobrazeny jako 100 % červená hranice a ukazatele společnosti jsou vyjádřeny v procentuálním poměru k této hranici odvětví. Rentabilita, úrokové krytí a obratovost aktiv společnosti je nižší než průměr

daných odvětví. Ukazatele pohotovosti a okamžité likvidity společnosti, a také ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem jsou ve stejné výši s odvětvím. Běžná likvidita a podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech společnosti je zhruba dvakrát vyšší. Ukazatel obratovosti pohledávek a závazků dosahuje desetkrát vyšších hodnot než průměr odvětví. V příloze P IV je zobrazena spider analýza vůči konkurenčním společnostem Konica Minolta a ZEISS. Obratovost pohledávek a závazků Meopty je i vůči těmto dvěma společnostem vyšší. Obrat aktiv a krytí DM dlouhodobým kapitálem je téměř na stejné úrovni. Ovšem zadluženost konkurenčních společností je daleko vyšší.

4.3.3 Analýza souhrnných ukazatelů

Multiplikátor vlastního kapitálu udává, zda lze více zhodnotit vlastní kapitál pomocí kapitálu cizího. Aby mělo zadlužování pozitivní vliv na vlastní kapitál, musí být vypočítaný multiplikátor větší než 1.

*Tab. 13. Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Meopta
(Vlastní zpracování)*

	2008	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	-0,87	1,12	0,90	0,95	0,89
A/VK	1,25	1,20	1,35	1,31	1,23
Multiplikátor	-1,09	1,34	1,21	1,24	1,09

Jak můžeme vidět v tabulce výše (Tab. 13), multiplikátor nabývá od roku 2009 sice větší hodnoty než 1, ale má každým rokem klesající tendenci. V dalších letech by tedy zvýšení zadlužení nemuselo mít pozitivní vliv na výnosnost vlastního kapitálu.

Z-skóre Altmanova modelu – Jedná se o nejznámější model pro určení finanční situace podniku.

Tab. 14. Vývoj Altmanova Z-skóre v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
1,2*Pracovní kapitál/Aktiva	0,26	0,31	0,26	0,35	0,40
1,4*Nerozdělené zisky/Aktiva	0,07	0,07	0,04	0,05	0,13
3,3*EBIT/Aktiva	0,01	-0,07	0,05	0,21	0,11
0,6*Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje	2,36	3,01	1,72	2,00	2,73
Tržby/Aktiva	0,61	0,60	0,70	0,84	0,80
(Závazky po lhůtě splatnosti/Výnosy)	0,03	0,01	0,03	0,01	-
Z-skóre	3,29	3,90	2,74	3,44	4,17

Kromě roku 2010 se pohybuje Z-skóre společnosti nad hodnotou 2,99. Finanční situace podniku je dobrá. Pouze v roce 2010 je hodnota Z-skóre 2,74, což ukazuje na tzv. „šedou

zónu“. Pokles ukazatele v roce 2010 je dán větším zadlužením a vysokým nárůstem celkových aktiv, což se promítlo do tří ukazatelů Z-skóre v podobě zvýšení závazků po splatnosti, snížení podílu vlastního kapitálu na cizích zdrojích a nízké hodnotě podílu EBIT na celkových aktivech.

Index IN05 – Jedná se o spojení indexu důvěryhodnosti IN95 a indexu zabývajícího se bonitou podniku IN99. IN05 posuzuje podnik nejen z hlediska možného bankrotu, ale navíc z hlediska tvorby hodnoty pro vlastníky. Společnost Meopta je podle indexu IN05 v posledních dvou letech důvěryhodná po stránce platební schopnosti. Hodnoty indexu se pohybují nad hodnotou 1,6. V roce 2009 však podnik vykazuje hodnotu indexu IN05 pod hranicí 0,9, což je znakem finančních problémů. Bylo to hlavně způsobeno finančními problémy zákazníků společnosti a snížením zakázek, což se odrazilo na záporném ukazateli EBIT. Hodnoty 0,9 – 1,6 označují neutrální šedou zónu.

Tab. 15. Vývoj indexu IN05 v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)

	2008	2009	2010	2011	2012
0,13*Aktiva/Cizí zdroje	0,64	0,78	0,50	0,57	0,73
0,04*EBIT/Nákladové úroky	0,02	-0,34	0,38	0,73	0,37
3,97*EBIT/Aktiva	0,02	-0,08	0,06	0,25	0,13
0,21*Výnosy/Aktiva	0,17	0,13	0,17	0,20	0,19
0,09*OA/(Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry)	0,21	0,27	0,19	0,28	0,39
Index IN05	1,06	0,76	1,30	2,03	1,80

4.3.4 Výpočet EVA

K výpočtu EVA byl využit ekonomický model. Nejdříve byla vymezena dle majetkového přístupu čistá operativní aktiva. Byly aktivovány položky leasingu v současné hodnotě a náklady na výzkum a vývoj a vzdělávání zaměstnanců. Z aktiv byly následně odečteny neoperativní aktiva v podobě nedokončeného DHM a DNM a nadbytečných zásob a byl vyloučen neúročený cizí kapitál včetně časového rozlišení pasiv. Změna byla v návaznosti provedena i v kapitálové struktuře. Byla vytvořena položka ekvivalentů VK, kde byla zařazena hodnota nákladů na výzkum, vývoj a vzdělávání a vyčleněny hodnoty neoperativních aktiv. Do cizích zdrojů byl zakomponován leasing a byly odečteny neúročené cizí zdroje. Dále byl vypočítán čistý operativní zisk. Do běžného účetního zisku před zdaněním byly započítány nákladové úroky z úvěrů a leasingu, byl vyjmut vliv mimořádných událostí jako prodej DHM a cenných papírů, odstupné zaměstnanců, významné odměny, připočteny zpátky náklady na výzkum, vývoj a vzdělání, odečteny odpisy související s aktivovaným majetkem apod. Náklady na vlastní kapitál byly

vyčísleny pomocí stavebnicového modelu Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Průměrné vážené náklady na kapitál (WACC) jsou ovlivněny především poměrem vlastního kapitálu, který se pohybuje v analyzovaných letech mezi 80 - 90 % celkového kapitálu, a vlivem klesajících sazeb nákladů na cizí a vlastní kapitál, které se odvíjí od finanční situace na trhu.

Tab. 16. Výpočet ukazatele EVA (Vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2009	2010	2011	2012
NOPAT	-23811	37464	189984	49610
WACC	16,00 %	15,09 %	10,15 %	8,49 %
C (NOA)	1631684	1576034	1609230	1998408
EVA	-284856	-200419	26574	-119989

Vývoj EVA je v posledních letech negativní, kromě roku 2011. V roce 2011 společnost vytvořila přes 26 mil. Kč ekonomického zisku, tedy zisku, ve kterém jsou zohledněny i náklady obětované příležitosti v podobě nákladů na vlastní kapitál. Meopta přispívala svou činností ke zvýšení hodnoty vlastnických podílů pouze v roce 2011. V tomto roce 50 % tržeb zajistila produkce SBU - Strategické systémy a kooperace a společnost získala dále zakázku na vojenskou techniku.

EVA	
rok 2011	rok 2012
26574	-119989
Vliv na EVA	

EVA =	RONA - WACC	x	C (NOA)	
			1609230	1998408
	1,65% -6,00%			
	-			-

EVA =	RONA	-	WACC		x	C (NOA)	
			10,15%	8,49%		1609230	1998408
	11,81% 2,48%						
	-		+			-	

Obr. 18. Hlavní část rozkladu ukazatele EVA (Vlastní zpracování)

Rentabilita čistý aktiv je v posledních třech letech kladná. Pozitivní vliv na EVA má konstantní snižování WACC.

4.3.5 Zhodnocení finanční situace podniku

Ve sledovaném období lze konstatovat, že má Meopta od roku 2010 pozitivní vývoj. Nejvíce se dařilo společnosti v roce 2011, kdy dosáhla za posledních 5 let nejvyšší přidané hodnoty a dosáhla i ekonomického zisku. Společnost má podíl osobních nákladů

na přidané hodnotě ve všech letech téměř konstantní ve výši 80 % a podíl odpisů ve výši 10 %. Meopta má dále vysokou hodnotu dlouhodobého majetku a zásob, což připisují velkému rozsahu portfolia výrobků a náročnosti výroby na technologie. Vlivem velkého množství zásob, které tvoří tři čtvrtiny oběžných aktiv, má společnost vysoký čistý pracovní kapitál. Meopta má nízkou likviditu, která se dále snižuje s rostoucím množstvím pohledávek po splatnosti a tvorbou opravných položek k již nepoužitelným zásobám. V posledních letech společnost na základě analýzy cash flow investuje více, než jsou její příjmy v daném období a musí pro financování investic využívat půjčky, nebo také od roku 2010 využívá finanční leasing. Společnost si ovšem stále udržuje konzervativní strategii financování. Doba obratu zásob je velmi vysoká, dosahuje hodnoty přes sto dnů, a obratovost aktiv společnosti je velmi nízká, což naznačuje neefektivní využití majetku i ve srovnání s odvětvím. Nedokončená výroba se postupem času snižuje, ale zvyšuje se množství materiálu a výrobků na skladech. V roce 2012 výnosnost aktiv a vlastního kapitálu klesla o polovinu na hodnotu 3,3 % a 3,52 % a dosahuje úrovně zhodnocení některých termínovaných vkladů poskytovaných bankami. Souhrnné ukazatele mají spíše orientační charakter, ale dávají najevo, že je podnik od roku 2011 důvěryhodný a platebně schopný dostát svým závazkům. Zisk roku 2012 je zkreslen mimořádnými výnosy. Lepší pohled na přidanou hodnotu podává EVA.

4.4 SWOT analýza

Mezi silné stránky společnosti Meopta patří dlouholetá tradice její značky, kterou bohužel dostatečně nepropaguje. Meopta řídí celý životní proces výrobku od výzkumu po jeho uvedení na trh. Ovšem i když má společnost vlastní výzkum, dává ještě značné finanční prostředky do externího výzkumu. Výzkum a vývoj poskytuje podniku vysoké know how, které chce samozřejmě společnost náležitě zpeněžit. Avšak mít vlastní výzkum, ještě neznamená být rychlejší v uvedení výrobku na trh.

Nejslabší stránkou společnosti je chybějící podrobná strategie, která by určovala kroky k naplnění vize. Bez strategie podnik může existovat. Je to jako řídit loď s kormidelníkem, který právě ztratil všechny mapy. V oblasti podnikání společnosti Meopta je problematické vytvořit efektivní výrobu, neboť pestré výrobní portfolio zvyšuje neorganizovanost, nepřímé náklady a velikost majetku, který není následně dostatečně využit.

Tab. 17. SWOT analýza společnosti Meopta (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice značky Know-how (technologie, produkty) Komplexní řízení od vývoje po prodej Spolupráce s výzkumnými ústavami a školami Mezinárodní produkce Silné strojní zázemí Kvalifikovanost pracovníků Informační systém	Mezery ve strategii a rozpočtování Plánování zakázek: - neudržitelnost organizace ve výrobě - vysoké opravné položky Vysoké závazky i pohledávky po splatnosti Neorganizované zásahy do řízení Finanční řízení rizik Dlouhá doba uvedení výrobku z výzkumu na trh Propagace
Příležitosti	Hrozby
Oslabení CZK Nižší úrokové míry – levnější úvěry Granty Novela zákona o zbraních - Povolení nočního vidění pro myslivce Vyšší odpočet od základu daně od 2014 – náklady na výzkum a vývoj Možnosti spolupráce	Nestabilita trhů, politiky Posílení CZK Konkurence Nedostatek pracovníků s dostatečnou kvalifikací Zvyšující se tlak velkých zákazníků Po zvolení ČSSD: Vyšší zdanění firem EU doporučuje vyšší zdanění dopravních prostředků

V současné době dochází k posilování CZK, i přes negativní zprávy o budoucím vývoji české ekonomiky. Posilování CZK ovlivňuje společnost v zahraničních obchodech hlavně v případě nezabezpečení kurzových rizik. Budoucí vývoj na trhu nejspíše ovlivní nová rostoucí konkurence z východu. Společnost Meopta bude muset zvyšovat svou propagaci pro získání nových zákazníků a zvyšovat kvalitu produkce a užitnou hodnotu výrobků pro udržení stávajících zákazníků. Nové zákazníky by měla společnost hledat nejen kvůli konkurenci, ale také kvůli narůstajícímu vlivu současných dlouhodobých zákazníků. Dalším významným omezením, které pravděpodobně přijde po zvolení nové vlády, bude vyšší zdanění příjmů právnických osob.

Příležitostí pro společnost Meopta bude účast na nových grantech a získání vyššího odpočtu daně za náklady do výzkumu a vývoje ve výši až 110 % nákladů minulého období při meziročním růstu nákladů. V české legislativě je dále řešeno povolení lovu zvěře myslivcům s vybavením pro noční vidění a úprava zákona o zbraních, což přináší novou možnost rozšíření sortimentu výroby.

5 PROJEKT TVORBY KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Nyní se dostáváme ke stěžejní části celé diplomové práce, která spočívá v určení klíčových ukazatelů výkonnosti pro výrobní část společnosti Meopta. Odvození klíčových ukazatelů výkonnosti bude probíhat na základě upravené koncepce Balanced Scorecard s doplněním teoretických poznatků k tvorbě KPI od Parmentera (2008), jejichž teoretické základy byly vymezeny v předcházejících kapitolách.

V předcházejících částech práce byla charakterizována společnost Meopta a provedena strategická analýza, která je základem k určení možných příležitostí a hrozeb, které by měly být zohledněny při tvorbě strategie a strategických cílů, na které navazují následně KPI.

5.1 Problémové oblasti v podniku

Pokládám za vhodné na začátku práce uvést problémové oblasti podniku, které byly zjištěny za pomoci přímých rozhovorů s pracovníky společnosti, a také pomocí předcházející strategické analýzy.

Za problémové oblasti v podniku Meopta jsou pokládány například:

- chybějící rozpracovaná strategie a strategické cíle,
- časté změny ve výrobním procesu,
- nedostatečná tvorba rozpočtů pro dané divize,
- nedostatečné množství pracovníků s odbornou kvalifikací,
- vysoké množství nevyužívaných zásob na skladě,
- velký vliv jediného zákazníka na obrat celé společnosti,
- velký vliv několika dodavatelů speciálních materiálů,
- konkurence ze zahraničí,
- krytí rizika kurzových ztrát.

Nutnost častých změn ve výrobním procesu vychází z plánování obchodního oddělení při sjednávání nových zakázek. Plány obchodníků jsou pro výrobu příliš krátké. Jistota dodržení plánu se pohybuje okolo 3 měsíců. Plán výroby na další měsíce je velmi nejistý. Když vezmeme v úvahu, že se některé produkty vyrábí v Meoptě až dané 3 měsíce, je velmi pravděpodobné, že takovou výrobu zasáhne nová zakázka a výroba se bude muset přeplánovat.

Společnost Meopta očekává od propojení strategie s měřítky výkonnosti snížení negativních vlivů výše zmíněných problémových oblastí, zvýšení přidané hodnoty produkce a dosažení hlavních cílů společnosti, které tkví v poskytování konkurenčně inovativních řešení vysoké kvality ve třech oblastech zaměřujících se na optické přístroje.

5.2 Stanovení organizačních předpokladů

Projekt BSC lze uskutečnit v průběhu tří dnů až čtyř měsíců, vše záleží na intenzitě komunikace. Ovšem tento projekt se nezabývá kompletním BSC. Cílem projektu je určení klíčových ukazatelů výkonnosti výroby podniku Meopta postavených na teoretických základech BSC. Počáteční fáze projektu se bude tedy shodovat s klasickou tvorbou BSC, ale v závěru realizační fáze bude projekt směřován na oblast výroby a určení KPI.

5.2.1 Určení realizačního týmu

Realizační tým musí odpovídat zaměření projektu a velikosti podniku. Jelikož je projekt zaměřen na tvorbu klíčových ukazatelů výkonnosti v rámci výrobní oblasti, byli vybráni členové projektového týmu s tímto ohledem.

Tab. 18. Složení realizačního týmu (Vlastní zpracování)

Členové projektového týmu	Zařazení
Vlastimil Cech	Senior ředitel Výroby a Supply Chain Management
Milan Ryšavý	Senior ředitel divize Mechanika
Stanislav Palička	Manažer divize Mechanika
Jaromír Stiskálek	Junior ředitel divize Optika
Michaela Nezhybová	Asistentka junior ředitele divize Optika
Vilém Mikeška	Senior ředitel divize Montáž
Roman Tábořský	Manažer divize Montáž
Aleš Mandák	Ředitel Supply Chain
Tomáš Navrátil	Finanční analytik
Lenka Metelková	Externí koordinátor projektu

V projektovém realizačním týmu je 5 osob, které patří k vrcholovému vedení společnosti v oblasti výroby. Dále jsou v projektovém týmu manažeři a asistentka jednotlivých divizí, kteří umožňují pohled na společnost z nižších úrovní řízení. Finanční analytik má ve společnosti přehled o aktivitách týkajících se analýzy jednotlivých měřítek a dat. Jako tvůrce tohoto projektu budu v roli externího koordinátora. K samotné výrobě dělicí se

do tří divizí je ve společnosti Meopta přidružen i dodavatelský řetězec, proto má dodavatelský řetězec v projektovém týmu také svého zástupce.

5.2.2 Časová analýza projektu

Časový harmonogram celého projektu tvorby KPI i s integrací zvolených měřítek do reportingu a informačního systému společnosti a závěrečným zhodnocením přínosů je rozvržen do 24 týdnů.

Tab. 19. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Jednotlivé fáze projektu	Týdny od zahájení projektu																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17 - 24
1. Přípravná fáze:																	
Sestavení projektového týmu																	
Seznámení se s metodou BSC																	
Vytvoření časového harmonogramu																	
Nákladová analýza																	
2. Realizační fáze:																	
Strategická analýza																	
Vyjasnění vize a strategie																	
Stanovení strategických cílů podniku																	
Identifikace vztahu mezi cíli podniku																	
Určení kritických faktorů úspěchu společnosti																	
Stanovení strategických cílů výroby																	
Identifikace vztahu mezi cíli výroby																	
Určení měřítek																	
Vymezení KPI																	
3. Závěrečná fáze:																	
Integrace do systému řízení a reportingu																	
Informování zaměstnanců																	
Zhodnocení přínosů																	

Projekt je rozdělen do tří fází. První přípravná fáze trvá jeden měsíc a obsahuje činnost sestavení vhodného realizačního týmu, seznámení realizačního týmu s metodou BSC, vytvoření této časové analýzy a analýzy nákladů. Ve druhé fázi přechází projekt od příprav k realizaci samotného projektu. Realizační fáze trvá dva měsíce. Cílem realizační fáze je určení strategických měřítek a jejich provázanosti v rámci podniku a oddělení výroby, určení vhodných měřítek a výběr klíčových měřítek výkonnosti. Třetí fáze projektu je závěrečná, nebo můžeme říci implementační, a trvá po dobu nejméně tří měsíců. V rámci této fáze dochází k implementaci KPI do informačního systému a systému řízení, informování zaměstnanců a následně k hodnocení přínosů z využívání nových měřítek. Pro projekt je důležitá efektivní komunikace projektového týmu, tedy pravidelná setkání a řešení otázek týkajících se jednotlivých kroků projektu.

5.2.3 Nákladová analýza projektu

Předpokládané náklady projektu tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti včetně zavedení softwaru, měřítek do databáze a školení činí 2 100 tis. Kč.

Tab. 20. Náklady projektu tvorby KPI a implementace (Vlastní zpracování)

Osobní náklady realizačního týmu: 825 tis. Kč (580 Kč/h – ředitel, 340 Kč/h – manažer, 240 Kč/h – specialista)
Školení vedoucích pracovníků: 460 tis. Kč
Dodatečný software: 450 tis. Kč
Práce programátorů: 250 tis. Kč
Informační kampaň pro zaměstnance: 50 tis. Kč
Ostatní náklady: 65 tis. Kč
Náklady projektu celkem: 2 100 tis. Kč

Na projekt musí být vyčleněny finanční prostředky pro realizační tým, které odpovídají platu za klasickou práci. V našem případě se jedná o hlavní představitele výrobních divízi 5 ředitelů, 2 manažery a 2 specialisty. Je počítáno zhruba s osmi dny intenzivní práce na projektu v měsíci. Propočet nákladů na projektový tým za tři měsíce práce činí kolem 825 tis. Kč. Aby mohl být systém nových ukazatelů aktivně využíván, musí být vedoucí pracovníci proškoleni. Počítá se s celodenním školením 200 vedoucích pracovníků a mistrů za 460 tis. Kč. V případě nedostatečného programového vybavení se počítá s dokoupením

nového podprogramu za částku 450 tis. Kč. Osobní náklady zaměstnanců IT oddělení za implementaci měřítek se předpokládají ve výši 250 tis. Kč. Odhad nákladů na informovanost všech zaměstnanců o zaváděném systému je 50 tis. Kč. Dalších 65 tis. Kč je ponecháno jako rezerva pro dodatečné náklady spojené s realizací.

5.3 Vyjasnění vize a strategie

Společnost Meopta představuje vizi a hlavní cíl takto:

„Meopta se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené na oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace. Stavíme na dlouhodobé tradici s opto-mechanickými a optoelektronickými produkty – od prvotního návrhu, vývoje, k výrobě, testování a dodání – stejně jako na dodržování všech etických a zákonných norem včetně ochrany životního prostředí. Naším cílem je zvyšování objemu přidané hodnoty našich výrobků a růst hodnoty firmy neustálým zlepšováním našich technologií, infrastruktury, řízení kvality a procesů a také udržováním nadstandardních vztahů s našimi zákazníky a dodavateli.“ (Meopta a Meopta U.S.A., Inc., © 2011)

Podle hodnocení vedení společnosti je současná vize stále aktuální, předstihuje současný stav a má inovační, motivující charakter. Podle mého názoru tato vize může být aktuální po celý život společnosti z pohledu cíle neustálého zlepšování v jednotlivých oblastech, aniž by se někdy společnost lídrem stala. Chybí zde motivující prvek ve formě časového rozmezí, aby se společnost posunula dále.

Společnost Meopta nemá přesně určenou strategii svého podnikání. Avšak z analýzy podnikatelského prostředí a z vize soudím, že má společnost Meopta dle obecné typologie strategii diverzifikace a specializace. Snaží se maximalizovat své silné stránky (kvalitu a inovativní možnosti řešení výrobků se zaměřením na tři oblasti) a minimalizovat možné hrozby (rostoucí konkurence v případě sériové produkce sportovní optiky).

5.4 Odvození strategických cílů společnosti

V tomto bodě budou stanoveny strategické cíle společnosti Meopta v souladu s vizí společnosti a zohledněním poznatků strategické analýzy. Zvolené strategické cíle musí více konkretizovat vizi. Avšak je podstatné dodržet přiměřenost úrovně konkretizace,

aby se z cíle nestala již strategická akce. Strategické cíle budou dále řazeny do pěti perspektiv, které zohledňují všechny rozhodující oblasti ve společnosti Meopta.

5.4.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Strategické cíle finanční perspektivy jsou jádrem, do kterého by měly směřovat strategické cíle ostatních perspektiv. Ve finanční perspektivě byly stanoveny čtyři strategické cíle.

Tab. 21. Hlavní strategický cíl finanční perspektivy F 1 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. F 1: Zajistit dlouhodobý růst hodnoty podniku
<p>Důvod výběru cíle: Za hlavní strategický cíl společnosti byl vybrán růst hodnoty podniku na základě samotné vize společnosti, kde je tento cíl jasně definován. Základním cílem každé společnosti je maximalizace zisku. Moderní koncepty upřednostňují orientaci na ekonomický zisk, který zohledňuje náklady na vlastní kapitál a opravdové využití majetku k podnikání. Meopta využívá k financování z 80 % vlastní kapitál, proto by měla sledovat ekonomickou přidanou hodnotu a zjistit, zda je VK využíván efektivně a hodnota pro vlastníky roste. Firma, která neroste, se totiž stane v dnešním silně konkurenčním světě brzy ztrátovou.</p>
<p>Patron: Výkonný ředitel</p>

Za hlavní strategický cíl byl určen růst hodnoty podniku, který přímo vychází z vize společnosti Meopta. Hlavním ukazatelem za celou společnost bude tedy ekonomická přidaná hodnota, která je v současné době záporná. Dalšími strategickými cíli, které podporují růst hodnoty podniku v podobě zvýšení ekonomické přidané hodnoty, jsou zajištění růstu rentability operativních aktiv, optimalizace struktury majetku a finančních zdrojů a vytvoření optimální struktury nákladů s ohledem na tvorbu přidané hodnoty pro zákazníky.

Tab. 22. Strategické cíle finanční perspektivy F 2 – 4 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. F 2: Zajistit růst rentability operativních aktiv
<p>Důvod výběru cíle: Růst rentability operativních aktiv má přímý pozitivní vliv na vrcholový cíl zvyšovat hodnotu podniku pomocí zvýšení ukazatele EVA. Společnost Meopta investuje velké množství finančních prostředků do výzkumu, nového technického vybavení a do nákupu speciálních materiálů a dílů, proto je účelné měřit využití těchto aktiv s provázaností na koncept ekonomické přidané hodnoty, která např. náklady na výzkum aktivuje do DNM. Rentabilita operativních aktiv zobrazuje efektivitu využití investovaného kapitálu.</p>
<p>Patron: Výkonný ředitel</p>

Strategický cíl č. F 3: Optimalizovat strukturu finančních prostředků
Důvod výběru cíle: Meopta financuje vlastním kapitálem i 20% oběžných aktiv. Vlivem využívání dlouhodobých zdrojů k financování i běžné činnosti navyšuje společnost ve velké míře své vlastní náklady a snižuje tvorbu hodnoty pro vlastníky.
Patron: Oddělení financí a správy majetku
Strategický cíl č. F 4: Vytvořit optimální strukturu nákladů s ohledem na tvorbu přidané a užité hodnoty pro zákazníky
Důvod výběru cíle: Cílem společnosti Meopta je obecně snižování nákladů. Toto snižování nákladů se ovšem nesmí dít na úkor aktivit, které přidávají k produkci hodnotu. Společnost musí analyzovat procesy probíhající v podniku a zamezit zbytečnému plýtvání.
Patron: Oddělení financí a správy majetku

5.4.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Na zákaznicích je každé podnikání založeno. Bez zákazníků nemůže žádná firma existovat, a proto jsou strategické cíle v rámci zákaznické perspektivy pro podnik velmi důležité. I když má Meopta dlouhodobou tradici, její výrobky a samotná společnost není tak známá, jak by se mohlo na první pohled zdát.

Tab. 23. Strategické cíle zákaznické perspektivy Z 1 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. Z 1: Zvýšit povědomí o značce, jméně společnosti a možnostech produkce
Důvod výběru cíle: I přes dlouhou tradici společnosti, sahající do roku 1933, není Meopta velmi známou společností. Pro dosažení cíle být světovým lídrem na trhu je nutné postupně rozšiřovat povědomí o značce a produkci u zákazníků v celosvětovém měřítku. Meopta musí aktivně upozorňovat na své přednosti, aby zákazníci tyto specifické vlastnosti produkce vnímali, rozhodovali se podle nich a byli za ně ochotni zaplatit.
Patron: Ředitel oddělení marketingu

Společnost se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení v oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů. Pokud chce Meopta této vize dosáhnout, musí začít zvyšovat povědomí o své společnosti, výrobcích a inovativních možnostech výroby především na zahraničních trzích. Hlavním strategickým cílem by mělo být tedy zvyšování povědomí o značce a kvalitě výrobků. Dalším navrženým strategickým cílem pro dosažení

pozice lídra je zvyšovat podíl zákazníků společnosti Meopta na určených specifických trzích. Třetím cílem této perspektivy je udržování nadstandardních vztahů se zákazníky, které spočívají v poskytování komplexního řešení zákazníkům.

Tab. 24. Strategické cíle zákaznické perspektivy Z 2 - 3 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. Z 2: Vytvářet poptávku a získávat nové zákazníky
Důvod výběru cíle: Nejedná se o cíl orientovaný pouze na dosažení pozice lídra. Tento cíl je také důležitý pro zmírnění vlivu a rizik plynoucích od současného velkého zákazníka, který zajišťuje 40% obratu celé společnosti. Získávání nových zákazníků je v oblasti podnikání společnosti Meopta velmi složité. Navíc se chce společnost zabývat pouze tím, co skutečně Meopta může zdokonalit a vyrobit v jednotlivých oblastech sportovní optiky, průmyslových a vojenských aplikací. Z tohoto důvodu je vnímáno získávání zákazníků za strategicky důležitý cíl. Zvýšením poptávky a množství nových zákazníků, dosáhne Meopta zvýšení obratu a vyššího tržního podíl.
Patron: Ředitel oddělení obchodu
Strategický cíl č. Z 3: Udržet nadstandardní vztahy se zákazníky
Důvod výběru cíle: Meopta není typickou výrobní společností, která produkuje své výrobky sériově či hromadně. Proto je uspořádání a organizace výroby bez zbytečného plýtvání náročná. Meopta se snaží uspokojovat specifické potřeby každého zákazníka. Její produkce je s každým zákazníkem do jisté míry odlišná. Pokud chce tedy Meopta zvýšit šanci dlouhodobé spolupráce se svými zákazníky či utvořit strategická partnerství, musí jim vycházet vstříc a růst s potřebami svých zákazníků (zvyšování užitné hodnoty výrobků, technické inovace, vyšší kvalifikace zaměstnanců apod.). Dlouhodobé vztahy se zákazníky zajistí přísun finančních prostředků a přispějí k růstu hodnoty společnosti.
Patron: Oddělení obchodu a péče o zákazníky

5.4.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Zvolení strategických cílů perspektivy interních procesů vychází z hodnotového řetězce, z jednotlivých činností od zjištění potřeby zákazníka až po uspokojení dané potřeby. Jako první stěžejní strategický cíl interních procesů se jeví sledování pokroku v inovacích zvyšování technologického vybavení společnosti podle potřeby k plnění náročných přání zákazníků. Dalšími cíli perspektivy interních procesů jsou zlepšování kvality a procesů pomocí zavádění moderních metod a postupů a zlepšení procesu plánování a komunikace napříč odděleními. Pracovníci konstatují, že změny vycházející od obchodního oddělení jsou příliš rychlé a nabourávají systém zpracování výrobku nebo přicházejí požadavky,

kteřé se již na počátku jeví jako časově nesplnitelné do zadaného termínu. Posledním navrženým cílem je zvýšit využití majetku, jelikož některý majetek není dostatečně nebo vůbec využíván.

Tab. 25. Strategické cíle perspektivy interních procesů P 1 - 4 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. P 1: Držet krok s technologickými inovacemi a aktivně podporovat vývoj
Důvod výběru cíle: Celé podnikání a existence společnosti Meopta je postavené na poskytování inovativních řešení v oblasti přístrojů s optickým vybavením. Proto společnost musí sledovat aktuální dění na poli nových objevů zaměřených do oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů, aby udržela krok s konkurencí a mohla vyvíjet i vlastní konkurenceschopné výrobky.
Patron: Ředitel vývoje a výzkumu
Strategický cíl č. P 2: Řídit společnost na principu neustálého zlepšování
Důvod výběru cíle: Jedním ze základních cílů vize společnosti je cíl neustálého zlepšování infrastruktury, kvality a procesů. Toho lze dosáhnout, pokud bude společnost otevřená novým metodám, které bude po zvážení jejich přínosů implementovat do systému řízení (nové organizační struktury, metody procesně řízené organizace, prvky projektového řízení apod.)
Patron: Výkonný ředitel a ředitel výroby a Supply Chain
Strategický cíl č. P 3: Zlepšit proces plánování a komunikaci mezi odděleními
Důvod výběru cíle: Nejedná se pouze o sladění cílů obchodního a výrobního oddělení, které mají protichůdné zájmy, ale jedná se také například o zlepšení plánování nákupu materiálu, aby nedocházelo k častému hromadění zásob na skladech. Při plánování hraje svou roli komunikace. Efektivnější komunikace mezi odděleními může přispět k samotnému zlepšení tvorby jednotlivých plánů a tím k vyšší produktivitě.
Patron: Výkonný ředitel a ředitel firemní komunikace
Strategický cíl č. P 4: Zvýšit využití majetku
Důvod výběru cíle: Obor, ve kterém Meopta působí, předurčuje vysokou vybavenost technologiemi, dlouhodobým hmotným i nehmotným majetkem a vysokým množstvím oběžných aktiv. Je tedy důležité, aby společnost daný majetek využívala efektivně. V současné době je obrat aktiv společnosti velmi nízký, což je náznakem neefektivního využívání majetku.
Patron: Oddělení správy majetku

5.4.4 Strategické cíle perspektivy učení se, růstu

Pro společnost Meopta je jedním z důležitých, strategicky vnímaných cílů vytváření podmínek pro vnitřní motivaci a angažovanost zaměstnanců. Dalším zcela zásadním cílem v oblasti zaměstnanců je zvyšování odborné kvalifikace a posledním cílem je zvýšení spolupráce pro zvýšení efektivity.

Tab. 26. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu U 1 - 3 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. U 1: Zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců
Důvod výběru cíle: Pro zvýšení produktivity práce je zcela zásadní motivace zaměstnanců. Společnost může podporovat různými způsoby vnější motivaci, ovšem je důležité zkoumat možnosti podpory vnitřní motivace (zvyšování spokojenosti, pocitu sounáležitosti, možnosti seberealizace apod.).
Patron: Personální oddělení
Strategický cíl č. U 2: Zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců
Důvod výběru cíle: Meopta zaměstnává řadu pracovníků s nedostatečnou kvalifikací, kteří dokážou obsluhovat stroje, ale nezvládají řešit složitější technické problémy. Jelikož přidaná hodnota společnosti kryje konstantně 80 % osobních nákladů, je zvyšování výkonnosti zaměstnanců důležitým cílem.
Patron: Personální oddělení
Strategický cíl č. U 3: Zvýšit spolupráci s odbornými institucemi, školami a obchodními partnery
Důvod výběru cíle: Důvodem zvýšení zájmu o studenty vyplývá ze sociálního a demografického vývoje. Zvyšuje se počet studentů z vysokých škol s jiným zaměřením, než je přístrojová optika, a snižuje se počet studentů se středním odborným vzděláním. Z tohoto důvodu je důležité, aby se společnost již průběžně zajímala a starala o budoucí kvalifikované zaměstnance. Důležitou se jeví i horizontální integrace, neboť pouze velké, rychlé a výkonné firmy v dnešním globalizovaném světě přežijí.
Patron: Výkonný ředitel a personální oddělení

Naplněním strategických cílů učení se a růstu podpoříme naplnění všech ostatních cílů až ke tvorbě hodnoty společnosti.

5.4.5 Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti

Přestože klasický koncept BSC uvádí pouze čtyři základní perspektivy, je pro společnost Meopta důležitá ještě jedna oblast, a to konkrétně oblast společenské odpovědnosti.

Společenská odpovědnost by se měla soustředit nejen na dodržování etických a zákonných norem a ochrany životního prostředí, ale týká se také dobrých vztahů s obchodními partnery a komunikace se stakeholdery.

Tab. 27. *Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti S 1 - 4 (Vlastní zpracování)*

Strategický cíl č. S 1: Zvýšit informovanost o společenské odpovědnosti
Důvod výběru cíle: Odpovědné chování zvyšuje produktivitu práce a loajalitu zaměstnanců. Pro skutečné zvýšení filantropie a ochrany životního prostředí v Meoptě je nutné posílit chápání společenské odpovědnosti u samotných zaměstnanců a zvýšit jejich osobní angažovanost, neboť zaměstnanci jsou hybnou silou ke změně. Spolupráce a otevřená komunikace povede k lepšímu vnímání podniku veřejností.
Patron: Personální oddělení a oddělení Public Relations
Strategický cíl č. S 2: Podporovat zapojení zaměstnanců do dobročinných aktivit
Důvod výběru cíle: Podporou dobročinné akce naplňuje podnik své společensky odpovědné chování, posiluje vztahy mezi zaměstnanci a vyšší angažovanost zaměstnanců. Dále společnost šíří dobré jméno na veřejnosti.
Patron: Personální oddělení
Strategický cíl č. S 3: Udržovat dobré vztahy s obchodními partnery
Důvod výběru cíle: Dobré vztahy s obchodními partnery povedou k lepší spolupráci, otevřenějšímu jednání a ke zlepšení obchodních podmínek při uzavírání kontraktů. Vstřícný vztah je jednou z podmínek loajality obchodního partnera
Patron: Ředitel Supply Chain
Strategický cíl č. S 4: Zajistit zlepšování environmentální politiky na všech úrovních podniku
Důvod výběru cíle: Znečišťování životního prostředí hlavně pociťujeme sami na sobě. Znečištění ovzduší zvyšuje počet dětí trpících astmatem a alergiemi na prach a tyto problémy provází člověka celým životem. Vlivem znečištění zemědělské půdy a vodních zdrojů se zvyšuje počet toxinů a tělu škodlivých látek přijímaných v potravě, které zvyšují pravděpodobnost nejrůznějších onemocnění. Všichni víme, že zdroje využívané k podnikání jsou omezené, a proto s nimi musíme nakládat šetrně.
Patron: Divize výroby

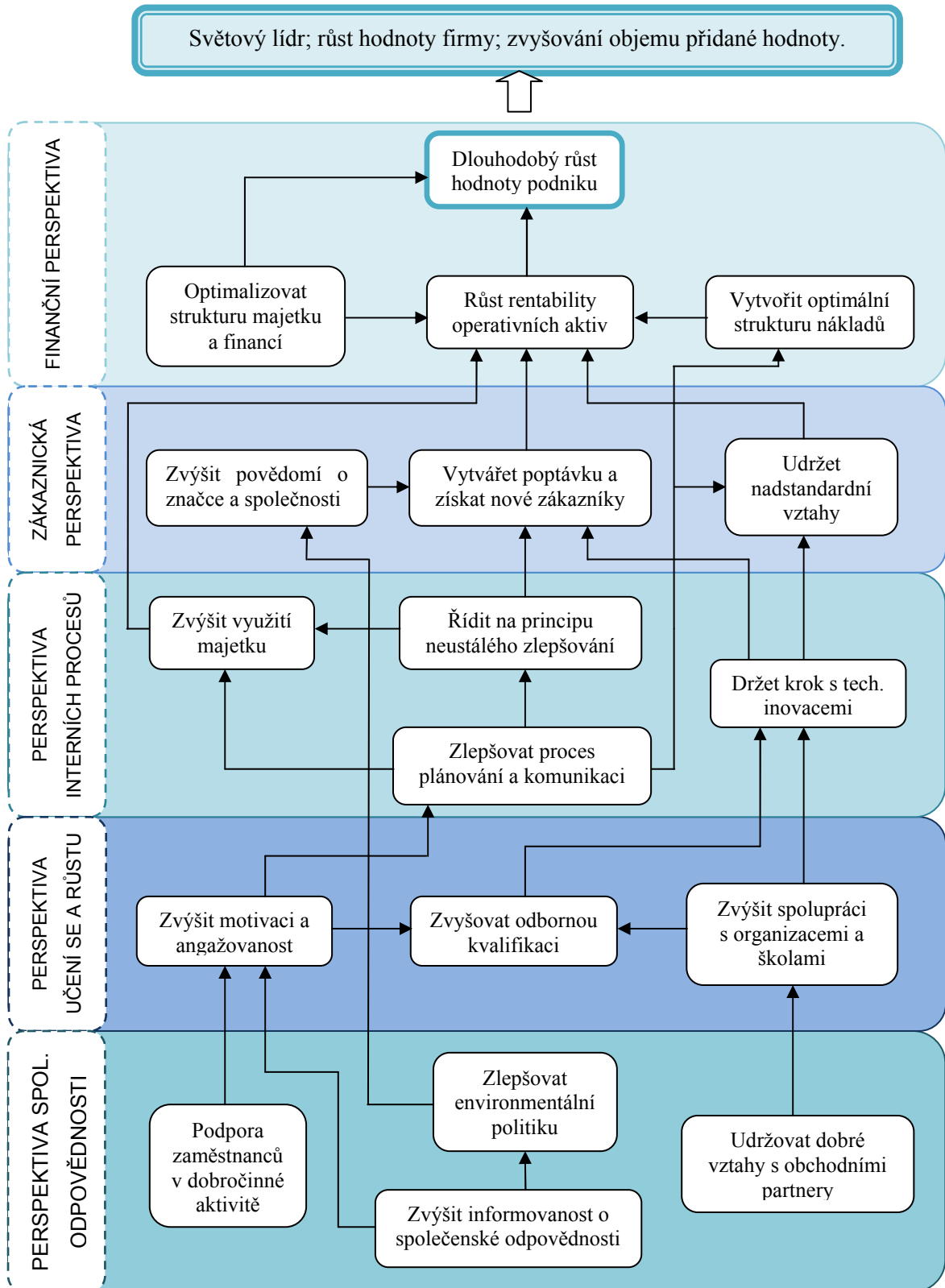
5.5 Vazby strategických cílů společnosti

Vazby strategických cílů společnosti Meopta jsou znázorněny pomocí strategické mapy na obrázku č. 19. Tato strategická mapa by nám pomocí hlavních vazeb měla vyprávět celý příběh o strategii společnosti Meopta.

Za vrcholový cíl společnosti Meopta v oblasti finanční perspektivy byl vybrán růst hodnoty podniku, což odpovídá vizi společnosti. Pokud vyjádříme růst hodnoty podniku pomocí ukazatele EVA, zjistíme, jestli podnik dosahuje zisku ze své hlavní výdělečné činnosti se zohledněním oportunitních nákladů a hodnotou skutečně využívaného majetku. EVA má tedy pro podnik lepší vypovídající schopnost než klasický účetní zisk. Růst hodnoty podniku prostřednictvím EVA zajistíme růstem hodnoty RONA (rentabilita operativních aktiv). Meopta podpoří růst hodnoty dále optimalizací struktury finančních prostředků. Vysoké náklady na kapitál působí na snižování výnosnosti operativních aktiv a snižování hodnoty podniku. Na velikost hodnoty RONA má vliv NOPAT (čistý operativní zisk), který zvýšíme snížením nákladů, ovšem ne na úkor tvorby přidané hodnoty výrobků.

Zákaznická perspektiva podporuje finanční perspektivu na základě zvyšování tržeb pomocí růstu zakázek a udržování vztahů se svými zákazníky. Aby společnost získala nové zákazníky, musí zvyšovat své marketingové aktivity a být známou pro potenciální klienty doma i v zahraničí. Pro udržení nadstandardních vztahů a zvýšení možnosti opakování objednávky musí Meopta poskytovat velmi kvalitní produkty a služby svým zákazníkům.

Společnost Meopta se v rámci perspektivy interních procesů snaží o kontinuální zlepšování pro poskytování co nejlepších produktů a služeb. Stěžejní problémy procesů vystupují v plánování procesů a v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Při zlepšení procesu plánování by se snížily dodatečné náklady a zlepšily by se dodávky zákazníkům. Zlepšení procesů plánování má tak přímo vliv na zákaznickou i finanční perspektivu. Meopta má vysoké množství majetku, s nízkou obratovostí, který ve výsledku snižuje rentabilitu. Meopta se snaží snižovat množství zásob na skladech. Nejvýznamnějším cílem perspektivy interních procesů z pohledu vize je držet krok s technologickými změnami, protože se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení. Technologie jsou jedním z kritických faktorů úspěchu a mají dopad na získávání a udržení zákazníků.



Obr. 19. Vazby příčin a následků strategických cílů společnosti (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu se týká zaměstnanců, přesněji jejich angažovanosti, motivace, kvalifikace, a také navazování nových kooperací pro získání kvalifikovaných zaměstnanců či pro získání nových poznatků z oblasti vědy a techniky. Motivace a angažovanost zaměstnanců přímo souvisí s odhodláním se učit něco nového a přispět svým úsilím k rozvoji společnosti, proto je motivace důležitou podmínkou pro vyšší produktivitu práce a pro zlepšování procesů.

Poslední perspektiva společenské odpovědnosti má motivovat zaměstnance a zlepšit pohled veřejnosti a potencialních zákazníků na společnost. Otázky ochrany životního prostředí jsou velmi populární a dle veřejných průzkumů má ochrana životního prostředí pozitivní vliv na rozhodování zákazníka. V tomto bodě je velmi důležitá informovanost jak zaměstnanců, tak veřejnosti, ale informovanost zaměstnanců předpokládá vyšší naplnění cílů ostatních perspektiv přes angažovanost zaměstnanců.

5.6 Kritické faktory úspěchu

Tato kapitola se zabývá stanovením kritických faktorů úspěchu, které by měly být následně provázány s klíčovými ukazateli výkonnosti. Kritické faktory úspěchu by měly být měřitelné, ovlivnitelné a v souladu s posláním společnosti.

Kritické faktory úspěchu jsou ty faktory úspěchu, které dokážou ovlivnit větší množství perspektiv BSC při svém naplnění či nesplnění. V případě společnosti Meopta jsou jimi:

- **Schopnost plnit přání zákazníků** – Společnost pro svou budoucí existenci a konkurenceschopnost musí zvládnout splnit stále se měnící přání zákazníků a tyto přání zařadit do plánů výroby. Pokud společnost ve své specializaci na sportovní, průmyslovou a vojenskou optiku nebude moci uspokojit náročná přání svých klientů, nebude moci nikdy dosáhnout pozice lídra na trhu v novém konstrukčním řešení. Zákazník často vyžaduje vyrobení optiky na základě vlastní konstrukční dokumentace, kterou se snaží Meopta upravit s cílem dosáhnout lepšího konstrukčního řešení. Řada zákazníků ovšem striktně požaduje konstrukci takovou, jakou sama navrhla, protože hodlá optický díl zařadit do svého vlastního výrobku. Plnění přání zákazníků vede k větší produktivitě společnosti, ale také k velkým změnám ve výrobě, protože každý zákazník má jiné požadavky. Společnost nechce mít sériovou výrobu, ale také nechce mít tak rozsáhlou produkci jako nyní. S uvážením těchto podmínek by měla společnost najít nový vysoce výnosný

segment trhu, okruh výrobků, kde bude zákazník ochotný dát vyšší cenu za specializovaný optický díl. Řada výrobních jednotek společnosti přestala fungovat s přechodem na digitální technologie, a proto je třeba najít náhradu. Nejvíce výnosná je v současné době optika pro průmyslová řešení, u kterých by měla společnost najít nové možnosti uplatnění.

- **Nejmodernější technologie** – Optický průmysl a specializace společnosti Meopta je velmi náročná na vybavení technologiemi. Pokud chce společnost být lídrem na trhu, musí se zajímat o dění ve světě. Společnost by se měla účastnit veletrhů, kde se představují novinky v oblasti optiky, měla by sledovat technický vývoj své konkurence a nákup nové technologie zvážit podle potřeb podniku na základě potřeb samotných zákazníků. Nová technologie ovlivňuje interní potřeby podniku. Jsou třeba více kvalifikovaní zaměstnanci. Zaměstnanci dříve pracující na starších technologiích mohou být nespokojeni při nových podmínkách. Mění se proces a uspořádání ve výrobě, zvyšují se prvotní náklady, ovšem s předpokladem budoucích úspor. Moderní technologie zvyšují svou produkcí uspokojení zákazníků.
- **Efektivní kontrolní systém** – Kontrolní systém zavedený v Meoptě kontroluje buď jen určitý díl po určitém množství kusů, nebo každý díl. Je to z důvodu náročnosti kontrol, které jsou mnohdy časově náročnější než sama výroba daného dílu. V případě nálezu závady se však v prvním případě musí dohledat počátek závady u předcházejících kusů a společnost tím ztrácí čas kontrolou předcházejících kusů produkce. Také se může stát, že závadný kus nebude nalezen při kontrole pouze jednoho kusu v sekvenci. Tímto způsobem může dojít k vyrobení velkého množství závadných kusů, jejich opravám, případně znovu vyrobení, a také možným reklamacím. Nové kontrolní mechanismy by mohly zvýšit rychlost nálezu chyb a předcházet opravám, odpadu a neuspokojení zákazníka.
- **Dobré vztahy s dodavateli** – Společnost svou specifickou výrobou potřebuje řadu specifických materiálů a dílů. V důsledku toho má dodavatele, kteří na společnost mohou vyvíjet tlak, protože danou surovinu poskytují více či méně pouze oni. Je důležité s těmito dodavateli vycházet dobře a zmírnit možné negativní dopady na výrobu a celou produkci společnosti. Bez včas a správně dodaného materiálu nemůže společnost sama bezchybně produkovat.

- **Moderní metody řízení** – Společnost by se měla zaměřit nejen na moderní možnosti řízení, ale také na možnosti nejlépe odpovídající dané produkci. Nejznámějšími metodami řízení jsou Six Sigma, pojetí štíhlého podniku, Balanced Scorecard apod. Společnost chce zavést štíhlou výrobu, ovšem produkce společnosti Meopta je z velké části velice specifická a výrobky jsou dělané na míru podle požadavků zákazníka, pokud se tedy nejedná například o již zavedený typ dalekohledu vlastní značky. Pojetí štíhlé výroby pochází od společnosti Toyota, kterou následovaly například společnosti Porche a Tesco Stores. Tyto společnosti ovšem nemají takový problém s proměnlivostí výroby, spíše vyrábí ve velkém množství hromadně či sériově. Štíhlá výroba je spojena s pojmem „úzkého místa“. Společnost Meopta nemůže jednoznačně definovat své úzké místo, neboť se s každou zakázkou přemísťuje. Meopta by se měla tedy snažit spíše o zlepšení na bázi projektového řízení výroby a jednotlivé zakázky pojmout jako projekt s vytyčením kritické cesty, rizik možného zásahu nového projektu a reorganizace. Stanovit opatření umožňující co nejmenší plýtvání, což je také prioritou metody štíhlé výroby.
- **Efektivní komunikace napříč společností** – První kontakt se zákazníky při sjednávání zakázek má na starost obchodní oddělení. Toto oddělení by mělo být v kontaktu s výrobou, a také by mělo být informováno o jejích aktuálních možnostech. Společnost by měla mít zaveden efektivní informační systém, který by dal informace manažerům a řídicím pracovníkům o chystaných zakázkách co nejdříve, aby se mohli na eventuální změny v chodu a organizaci výroby připravit. Nedostatek informací vede k nespokojenosti zaměstnanců.
- **Efektivní, rychlá rozhodnutí** – Efektivní a rychlé rozhodování souvisí i s předcházejícím faktorem úspěchu. Aby zaměstnanci mohli efektivně a rychle rozhodnout, musí mít dostatek informací. Pro rychlé rozhodnutí a jednání musí mít také dostatečnou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti, a proto je jedním z cílů společnosti vyšší odborná kvalifikace zaměstnanců, která by vedla k možnosti delegace pravomocí.
- **Angažovanost zaměstnanců ke zlepšení** – Někteří zaměstnanci vědí, co by se mohlo udělat lépe na jejich pracovišti, ale veřejně to třeba nikdy svému nadřízenému neřeknou. Je důležité vytvořit takové prostředí, kde tyto informace nezůstanou pouze v mysli zaměstnanců, ale budou diskutovány. Zaměstnanci si

také musí vypěstovat vztah ke společnosti. Lidské zdroje jsou a budou největší hybnou silou společnosti. Je důležité hledat možnosti vývoje v tomto směru.

5.7 Odvození strategických cílů pro výrobu

Podkladem pro odvození strategických cílů výroby budou jednotlivé vize divizí výroby a již identifikované strategické cíle společnosti. V organizační struktuře společnosti Meopta je k divizím výroby přiřazeno také oddělení Supply Chain (dodavatelský řetězec), které řízení svých činností podřizuje požadavkům výrobních divizí. Vize divizí výroby a Supply Chain mají již vkomponované určité prvky odpovídající strategii. Jednotlivé vize divizí výroby a Supply Chain byly vytvořeny před dvěma lety a byly vedením shledány za aktuální a použitelné k odvození strategických cílů. Pozici patrona nad jednotlivými cíly bude vykonávat osoba či tým na různých stupních řízení z výrobního či dodavatelského oddělení. Představitelé jednotlivých divizí výroby i Supply Chain pokládají za strategicky nejdůležitější perspektivy: perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu, které mohou nejvíce svými aktivitami ovlivnit. I v tomto případě je však podstatné sledovat návazný vývoj aspoň některých finančních a zákaznický orientovaných ukazatelů, které jsou ovlivněny naplněním měřítek a cílů perspektivy interních procesů a učení se a růstu.

5.7.1 Strategické cíle finanční perspektivy

Výrobní divize společně se Supply Chain musí zajistit konkurenceschopnost a ziskovost produkce společnosti Meopta. Hlavním cílem je zvyšovat přidanou hodnotu produkce a dále zajistit optimální náklady produkce a předcházet zbytečnému plýtvání zdroji.

Tab. 28. Strategické cíle výroby finanční perspektivy V/F 1 - 3 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. V/F 1: Zajistit růst objemu přidané hodnoty našich výrobků
Důvod výběru cíle: Za hlavní strategický cíl výroby byl vybrán růst přidané hodnoty výrobků na základě vize společnosti.
Strategický cíl č. V/F 2: Zajistit růst rentability vyráběných produktů
Důvod výběru cíle: Růst rentability vyráběných produktů navazuje na strategický cíl růstu rentability čistých aktiv a na vize jednotlivých divizí, která hovoří o konkurenceschopných výrobcích a vyšší rentabilitě montovaných výrobků.
Strategický cíl č. V/F 3: Vytvořit optimální strukturu nákladů s ohledem na tvorbu

přidané a užité hodnoty pro zákazníky

Důvod výběru cíle: Tento strategický cíl je platný jak pro celou společnost Meopta, tak pro její výrobní divize. Cílem je snížení nákladů ve výrobě, které nepůjde na úkor snížení přidané a užité hodnoty produkce. Musí být analyzovány jednotlivé procesy probíhající ve výrobě a určeny procesy, které způsobují plýtvání. Společnost má totiž velký rozsah specifické kusové výroby, která je velmi náročná na nepřímé náklady (příprava samotné výroby, zvážení konstrukčního návrhu, přenastavení strojů apod.).

5.7.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy

Řízení výroby je důležité upůsobit na jedné straně požadavkům zákazníků, protože bez zákazníků nemůže společnost existovat, a na druhé straně požadavkům na plynulou výrobu od vedení společnosti.

Tab. 29. Strategické cíle výroby zákaznické perspektivy V/Z 1 - 3 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. V/Z 1: Poskytovat komplexní řešení zákazníkům
Důvod výběru cíle: Poskytování komplexního řešení podpoří udržení nadstandardních vztahů se zákazníky. Meopta svým charakterem podnikání již nabízí individuální přístup ke každému zákazníkovi, ovšem musí se snažit neustále růst s potřebami zákazníků.
Strategický cíl č. V/Z 2: Řešit změny požadavků flexibilně s ohledem na minimální narušení plynulého chodu výroby
Důvod výběru cíle: Orientace na zákazníka je nutností firmy 21. století. Flexibilita, spolehlivost, kvalita, inovativnost, servis je nedílnou součástí strategie každé fungující společnosti. Společnost Meopta nemůže být tedy v uspokojování potřeb zákazníků pozadu. Ovšem každá zakázka je v Meoptě novým projektem a neustálé změny vycházející od zákazníků zvyšují jak náklady, tak čas dokončení. Je účelné zkoumat možnosti přizpůsobení se zákazníkům s ohledem na snížení nákladů ve výrobě pro uskutečnění dané změny.
Strategický cíl č. V/Z 3: Zajistit spokojenost interních i externích zákazníků
Důvod výběru cíle: Divize montáž je interním zákazníkem pro divizi mechaniky a optiky, proto musí tyto divize plnit její přání stejně dobře jako montáž přání externích zákazníků. Společnou snahou vytváří synergický efekt a vysokou přidanou hodnotu výrobku, kterou je externí zákazník ochoten zaplatit. Pokud je zákazník spokojený, vede to k opětovnému nákupu.

Pro podporu známosti značky je vhodné zavést označení společnosti na všech prodávaných výrobcích, pokud to výrobek dovoluje a nesnižuje to jeho užitnou hodnotu pro zákazníka. Prvořadá je totiž spokojenost zákazníků s cílem jejich opětovného návratu či doporučení.

5.7.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů

Interní procesy jsou ze strategického a existenčního hlediska vnímány výrobními divizemi jako velmi důležité, protože je mohou přímo ovlivňovat. Strategické cíle společnosti a výroby jsou navrženy téměř totožně. Avšak strategické cíle pro výrobu jsou v některých částech více konkrétní.

Tab. 30. *Strategické cíle výroby perspektivy interních procesů V/P 1 - 4 (Vlastní zpracování)*

Strategický cíl č. V/P 1: Využívat nejmodernější výrobní technologie
Důvod výběru cíle: Tento strategický cíl je i kritickým faktorem úspěchu společnosti. Pokud by Meopta přestala modernizovat výrobní stroje, nemohla by se srovnávat se světovou špičkou a brzy ani konkurovat ostatním firmám v oboru.
Strategický cíl č. V/P 2: Zvyšovat vyspělost a kvalitu produkce a zlepšovat řízení procesů ve výrobě zaváděním moderních metod
Důvod výběru cíle: Strategický cíl vychází z vize společnosti a podporuje cíl neustálého zlepšování. Svět se mění a rozvíjí velmi rychle, ale podniky jsou řízeny stále na stejných základech. Některé metody jsou již staré 50 let a u společností jsou brány stále za moderní, například postupy štíhlé výroby.
Strategický cíl č. V/P 3: Zefektivnit plánování zakázek dle kapacit a možností výroby a zlepšit komunikaci mezi odděleními
Důvod výběru cíle: Plánování tvoří v Meoptě viditelné problémy. Zlepšení komunikace mezi výrobním a obchodním oddělením podniku by mohla pomoci k efektivnímu provozu výroby.
Strategický cíl č. V/P 4: Zajistit optimální strukturu a využití majetku
Důvod výběru cíle: Obrat aktiv společnosti je velmi nízký, což je náznakem neefektivního využívání majetku. Tento strategický cíl společnosti jako celku je i strategickým cílem výroby, neboť většina majetku je nakupována a využívána ve výrobě. Cílem společnosti Meopta je také snížení množství nepotřebných zásob na skladě. Vysoká míra nepotřebných a nevyužitelných zásob snižuje ekonomický zisk společnosti.

5.7.4 Strategické cíle učení se a růstu

Strategické cíle učení se růstu jsou pro společnost stejně důležité jako pro výrobní divize společně se Supply Chain, protože od zlepšení strategických cílů perspektivy učení se a růstu se odvíjí naplnění i ostatních strategických cílů. I když by se na první pohled mohlo zdát, že odpovědnost za tuto perspektivu nese personální oddělení, není tomu tak. Personální oddělení je pouze určitým patronem či koordinátorem, který nad plněním cílů dohlíží. Odpovědnost za plnění cíle zvýšení motivace a kvalifikace náleží přímým nadřízeným, kteří jsou se zaměstnanci každý den v kontaktu a vidí, jak pracují. Nadřízený pracovník může snadno posoudit z odváděné práce, zda je daný pracovník dostatečně schopný a kvalifikovaný.

Tab. 31. Strategické cíle výroby perspektivy učení se a růstu V/U 1 - 4 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. V/U 1: Zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců
Důvod výběru cíle: Motivace a angažovanost jsou zásadními prvky k dosažení větší produktivity práce a menšího počtu chyb.
Strategický cíl č. V/U 2: Zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců
Důvod výběru cíle: Bez zvyšování odbornosti zaměstnanců by společnost nemohla využívat nejmodernější technologie. Proto je velmi podstatné držet krok v odborné kvalifikaci zaměstnanců s nejmodernějšími technickými inovacemi na trhu. Jedině tak bude Meopta špičkovým specialistou v oblasti inovativních, specifických optických přístrojů, strojního obrábění a povrchových úprav.
Strategický cíl č. V/U 3: Zvýšit spolupráci s odbornými institucemi a školami
Důvod výběru cíle: Společnost se musí připravit na problémy v získávání odborníků, neboť nástup do práce do divize optika znamená pro nováčka další roky dřiny, než bude zaměstnanec samostatný. Zaškolování nových zaměstnanců je také trhlinou, neboť pokud nemá zkušený zaměstnanec vypěstovaný vztah k firmě, většinou se nežene do zaškolování někoho dalšího a cenné informace si ponechá pro sebe. Z tohoto důvodu roste potřeba kooperace s odbornými institucemi, školami.
Strategický cíl č. V/U 4: Zlepšovat týmovou spolupráci
Důvod výběru cíle: Každá zakázka společnosti Meopta může být brána jako nový projekt. Práce na zakázkách Meopty a inovativní řešení výroby si žádají kolektivní, týmovou spolupráci.

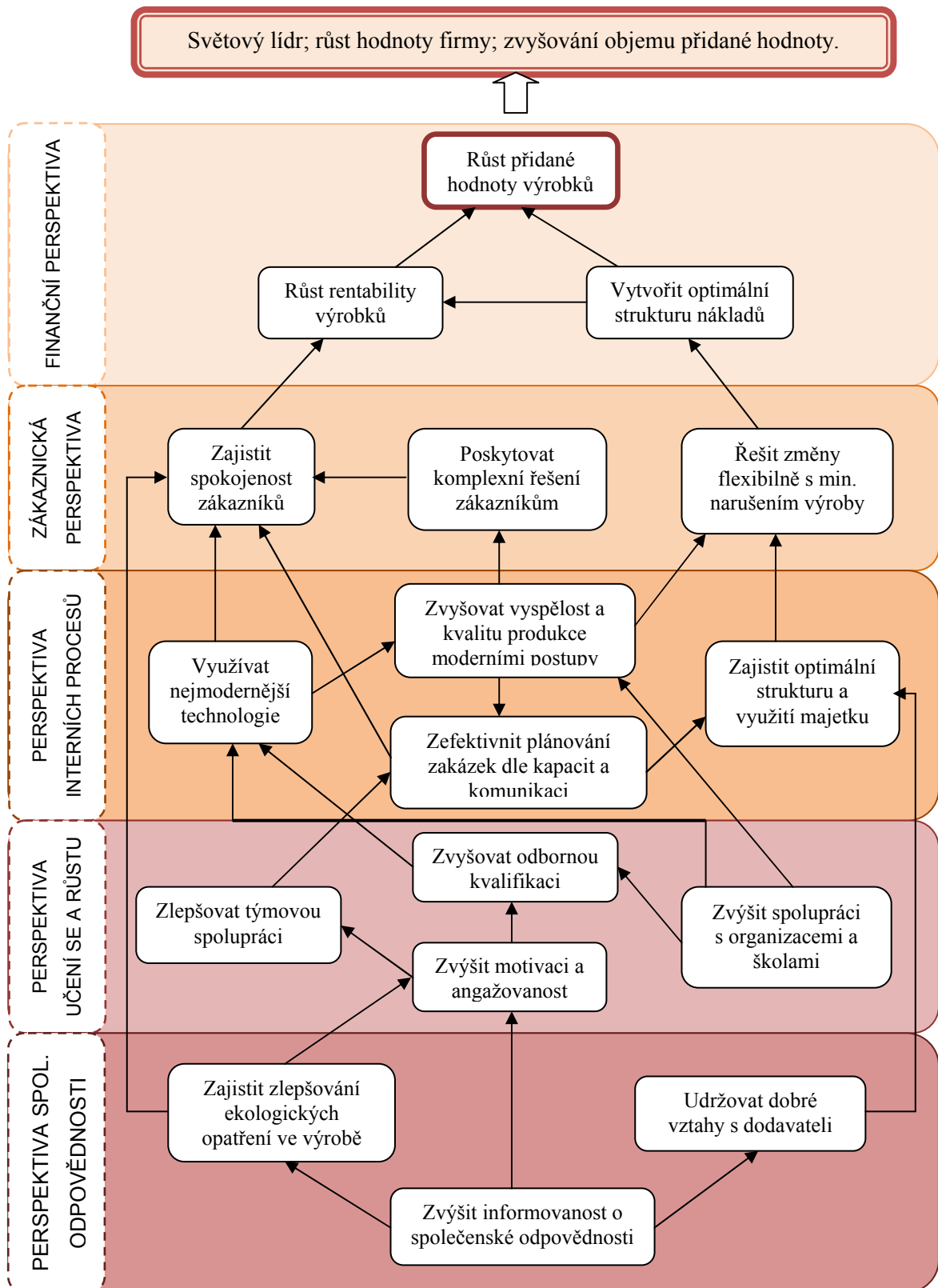
5.7.5 Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti

Společnost Meopta si uvědomuje nutnost podpory společenské odpovědnosti. Meopta se snaží vytvářet pozitivní prostředí pro své pracovníky, rozvíjet jejich schopnosti, dbát na bezpečnost práce, snižovat emise škodlivých látek do ovzduší, využívat obnovitelné zdroje energie a co nejvíce recyklovat. Společnost sponzoruje několik institucí v Přerově jako dětský domov, svaz tělesně postižených apod. Ovšem sponzorství by Meopta mohla rozšířit do oblasti, kde je třeba zvýšit povědomí o společnosti z podnikatelského hlediska. Společenská odpovědnost je zákazníky vnímána pozitivně a vytváří pozitivní image podniku.

Tab. 32. Strategické cíle výroby perspektivy společenské odpovědnosti V/S 1 - 3 (Vlastní zpracování)

Strategický cíl č. V/S 1: Zvýšit informovanost zaměstnanců o společenské odpovědnosti
Důvod výběru cíle: Zvýšení osobní angažovanosti a produktivity práce.
Strategický cíl č. V/S 2: Zajistit dobré vztahy s dodavateli
Důvod výběru cíle: Zajištění vyšší loajality dodavatelů, lepší spolupráce, lepších obchodních podmínek a rychlého vyřízení požadavků.
Strategický cíl č. V/S 3: Zajistit zlepšování ekologických opatření ve výrobě
Důvod výběru cíle: Meopta si uvědomuje dopadů znečišťování a neekologického chování. Odstranění dopadů neekologického chování může být mnohem nákladnější než samotná ekologická opatření a způsobit újmu na image společnosti. Proto se společnost Meopta snaží neustále zvyšovat recyklaci odpadů a chránit přírodní zdroje využíváním obnovitelných zdrojů energie.

5.8 Vazby strategických cílů výroby



Obr. 20. Vazby příčin a následků strategických cílů výroby (Vlastní zpracování)

Stejně jako strategické cíle celé společnosti, tak i strategické cíle výroby mají mezi sebou vztah ve formě řetězce příčin a následků viz obrázek č. 20.

Hlavním cílem finanční perspektivy v oblasti výroby je růst objemu přidané hodnoty výrobků. Růst přidané hodnoty zajistí růst hodnoty společnosti jako vrcholového cíle. Dalším strategickým cílem je rentabilita výrobků. V případě zaměření se společností na výrobu více rentabilních výrobků zajistí vyšší zisk. Posledním cílem finanční perspektivy je vytvoření takové struktury nákladů, která by znamenala snížení nákladů v podobě omezení procesů nepřidávajících hodnotu produkci a odstranění zbytečného plýtvání. Snížení nákladů povede opět k navýšení přidané hodnoty a zisku.

Zákaznická perspektiva odráží strategii výroby v poskytování vysoce konkurenční produkce, za kterou budou ochotni zákazníci platit vyšší cenu. Spokojení zákazníci budou nakupovat v Meoptě opakovaně a zvyšovat tržby podniku. Celkově tedy vlivem ochoty zákazníků platit vysokou cenu a vlivem opakovaných nákupů bude Meopta zvyšovat výnosnost svých výrobků. Absolutní orientace na zákazníka ovšem zvyšuje náklady v případě neustálých změn ve výrobě. Společnost pro skutečné zvýšení rentability produkce musí zajistit optimalizaci struktury nákladů.

Perspektiva interních procesů a perspektiva procesů učení se a růstu je pro výrobu nejvýznamnější, jelikož se interní procesy podniku přímo týkají řízení práce ve výrobních divizích a dodavatelském řetězci. Strategické cíle výroby těchto perspektiv jsou stejné či podobné jako strategické cíle celého podniku Meopta, ovšem jsou více konkretizovány pro potřeby výroby. Hlavními cíly perspektivy interních procesů je využívat nejmodernějších postupů a metod s využitím nejmodernějších technologií pro uspokojení všech potřeb zákazníků, aby se naplnily strategické cíle zákaznické perspektivy. Perspektiva učení se a růstu podporuje perspektivu interních procesů růstem produktivity zaměstnanců vlivem zvýšení motivace, angažovanosti a odbornosti.

Poslední perspektiva společenské odpovědnosti se zabývá udržením dobrých vztahů s dodavateli a aktivním zvyšováním ochrany životního prostředí ve výrobních procesech, což má pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců a na vnímání společnosti veřejností.

5.9 Návrh měřítek výkonnosti pro výrobu

Ke strategickým cílům výroby byla vybrána vhodná měřítka výkonnosti pro výrobní divize a přidružený dodavatelský řetězec společnosti Meopta. Ke každému strategickému cíli bylo vybráno jedno až maximálně tři měřítka, aby se zamezilo složitosti měření.

5.9.1 Měřítka finanční perspektivy

Tab. 33. Strategické cíle a měřítka výroby finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Typ	Frekvence měření	Aktuální stav
Zajistit růst přidané hodnoty našich výrobků	Přidaná hodnota výroby/ náklady výroby (%)	PI	Týdně	Je měřeno jako KPI.
Vytvořit optimální strukturu nákladů...	Rentabilita nákladů (%)	KRI	Měsíčně	Náhodně sledováno.
Zajistit růst rentability vyráběných produktů	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (hrubé rozpětí)/ cena výrobku (%)	KRI	Měsíčně/ čtvrtletně	Je měřeno.

Výroba se hlavně snaží docílit vyšší přidané hodnoty produkce, tudíž je sledování měřítka přidané hodnoty pokládáno výrobou za klíčové. Je vhodné sledovat přidanou hodnotu výroby ve vztahu k nákladům výroby. Pokud snižování nákladů ve snaze optimalizovat množství nákladů vede také ke snížení přidané hodnoty, tak jsou náklady snižovány u procesů, které přidávají produkci hodnotu. V tomto případě může být snižování nákladů neefektivní, pokud snížení nákladů není výrazně větší než snížení přidané hodnoty. Optimální strukturu nákladů lze také měřit pomocí rentability nákladů, tedy podílu vytvořeného zisku (např. EBIT) a nákladů výroby.

Společnost Meopta se zabývá výrobou soustředující se na tři oblasti (sportovní, průmyslové a vojenské aplikace optiky). Její produkce není sériová, ale souvisí

s individuálním řešením pro každého zákazníka. To zvyšuje režijní náklady spojené například s přípravou výroby a organizací samotné výroby každého výrobku. Při takto širokém sortimentu je podstatné identifikovat, která oblast produkce je nejvýnosnější a kam by Meopta nejvíce měla směřovat své aktivity pro získání většího počtu zákazníků. Výnosnost výrobků lze zjistit pomocí podílu krycího příspěvku (v případě, že dokážeme vyčíslit variabilní režii výroby) a ceny výrobku či pomocí podílu hrubého rozpětí (cena výrobku minus přímé náklady) a ceny výrobku.

5.9.2 Měřítka zákaznické perspektivy

Tab. 34. Strategické cíle a měřítka výroby zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Typ	Frekvence měření	Aktuální stav
Poskytovat komplexní řešení zákazníkům	Počet odmítnutých zakázek dle důvodu kumulativně za t	KPI	Denně	Je sledováno s menší frekvencí.
	Počet nesplněných požadavků dle důvodu kumulativně za t	KPI	Denně	
Řešit změny požadavků flexibilně s ohledem na minimální narušení plynulého chodu výroby	Počet nutných významných reorganizací / požadavky na změnu po zadání příkazu do výroby	KPI	Týdně	Je sledováno, ale vyhodnoceno jen zřídka.
	Čas a náklady na změny ve výrobě (zpoždění dodávky, prostoje, přepracování) / nákladnost procesů	PI	Týdně	Je sledováno

Zajistit spokojenost interních i externích zákazníků	Skluz (dny)	KPI	Týdně	Je měřeno jako KPI.
	Počet uznaných a neuznaných reklamací	PI	Měsíčně	Není sledováno.
	Počet stížností, připomínek zákazníků dle důvodu kumulativně za t	KPI	Denně/týdně	Stížnosti jsou sledovány s menší frekvencí.

Pokud chce být společnost absolutně orientovaná na zákazníka a stát se světovým lídrem v poskytování inovativních řešení, musí umět plnit náročná přání zákazníků. Ukazatel znázorňující počet odmítnutých a nesplněných požadavků zákazníků za určité období by měl Meoptě říci, jak zvládá tento náročný úkol plnit.

Při neustálých změnách požadavků zákazníků nemůže výroba plynule vyrábět a v některých případech musí opětovně přeorganizovat chod výroby. Dochází tak k dodatečným nákladům a ztrátě času, která se může projevit ve zpoždění dodávky finálního zboží, a tedy ve spokojenosti daného zákazníka. Počet změn způsobených zákazníkem může společnost sledovat denně nebo týdně v návaznosti na významné (časově a finančně nákladné) reorganizace výroby. Je tedy podstatné, aby společnost vymezila kategorie pro zařazení změny dle času a nákladů. Tyto ukazatele znázorňují společnosti její flexibilitu výroby a přizpůsobení se požadavkům zákazníka.

Měření počtu stížností náleží oddělení zaměřenému pro zákazníky, ovšem oddělení pro zákazníky by mělo dodávat přehledný sumář výrobním divizím o důvodech reklamace a stížností k dané zakázce. Výroba má tímto způsobem zajištěnu zpětnou vazbu ke zlepšení procesů. Důvody stížností by měly být analyzovány co nejčastěji, aby se stížnost již neopakovala, nebo aby došlo k eliminaci stížností stejného charakteru, které se vyskytují v Meoptě s vyšší frekvencí.

5.9.3 Měřítka perspektivy interních procesů

Společnost Meopta již z principu musí dbát na neustálé investice do nových technologií, aby ji konkurence nepředběhla. Poměr investic do nového vybavení k prodejm společnosti řekne, kolik Meopta investovala do budoucího rozvoje.

Tab. 35. Strategické cíle a měřítka výroby perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Typ	Frekvence měření	Aktuální stav
Využívat nejmodernější výrobní technologie	Investice do nového vybavení jako % z prodeje	KRI	Čtvrtletně/ ročně	Není měřeno.
Zvyšovat vyspělost a kvalitu produkce a zlepšovat řízení procesů ve výrobě zaváděním moderních metod	Celková efektivita zařízení (OEE) v %	KPI	Týdně	Připravuje se projekt.
	Výtěžnost prvního průchodu (FPY); Úroveň přepracování (%)	KPI	Týdně	Měří se jako % zmetků a oprav.
	Počet návrhů na zlepšení a počet zavedených inovací, návrhů na zlepšení produktů, procesů	PI	Měsíčně	Velké projekty jsou sledovány podrobně, menší projekty spadají pod střediska a útvary.
Zefektivnit plánování zakázek dle kapacit a možností výroby	Využití kapacity (%)	KPI	Týdně	Je měřeno.
Zlepšit komunikaci mezi odděleními	Počet stížností na neinformovanost, rychlé změny	KPI	Týdně	Není měřeno.
Zajistit optimální množství zásob	Odchylka skutečné a plánované spotřeby (%)	KPI	Týdně/ měsíčně	Je měřeno

Zajistit optimální množství zásob	Podíl nevyužívaného či nevyužitelného materiálu k celkovému množství na skladě (%)	PI	Měsíčně	Náhodně sledováno.
	Doba obratu zásob (dny), (obrat aktiv)	KRI	Měsíčně	Je měřeno v rámci oblasti financí.

Hlavním smyslem zavádění moderních postupů je eliminace plýtvání. Vlivem neustále se měnící produkce můžeme najít plýtvání téměř v každém procesu. Pro zjištění plýtvání jsou v praxi data sbírána nejčastěji manuálně přímo v průběhu procesu, a to formou pozorování a zápisu. Plýtvání se nejčastěji vyskytuje v oblasti transportu surovin (měříme čas, vzdálenost), v pohybu lidí na pracovištích (vzdálenost a layout výrobních prostorů), v pracovní činnosti, která k produkci nepřidává přidanou hodnotu (čas potřebný k objednání materiálu), v čekání na dokončení činnosti (čas seřízení, údržba strojů), ve větší produktivitě než je plánovaná a požadovaná (velikosti dávek mezi jednotlivými výrobními kroky), ve vykonávání činností nad rámec požadavků (třídění materiálu, doobjednávání surovin) a ve zmetkovitosti (počet dalekohledů, které podstoupily destruktivní test a musí se znovu vyčistit apod.).

Pro zjištění výkonnosti provozu může společnost využít tyto tři ukazatele (Marr, 2012):

- **Celková efektivita zařízení (OEE)**

Celkovou efektivnost výrobního procesu může společnost měřit na základě kapacity s přihlédnutím k účinnosti a kvalitě procesu.

Vzorec pro výpočet (%):

$$\frac{\text{Délka směny} - \text{Přestávky} - \text{Prостоje}}{\text{Délka směny} - \text{Přestávky}} \times \frac{\text{Celkové množství výrobků} / (\text{Délka směny} - \text{Přestávky} - \text{Prостоje})}{\text{Ideální počet kusů za daný čas}} \times \frac{\text{Počet bezchybných výrobků}}{\text{Celkové množství výrobků}} \times 100$$

Neefektivnost zařízení způsobuje například doba zahřívání stroje, nastavení, selhání, neplánovaná údržba, opotřebení zařízení, nedostatek materiálu, úzké místo v procesu, zpoždění dodávky, čištění, kontrola, vadné výrobky, přepracování, neefektivní a nesprávná práce zaměstnance apod. Použití tohoto ukazatele je v současné době již ve fázi příprav.

Dalším ukazatelem výkonnosti může být četnost poruch měřená denně.

- **Výtěžnost prvního průchodu (FPY)**

Zákazníci požadují kvalitní zpracování produktů. Oprava či likvidace nekvalitních surovin a nedokončené výroby stojí společnost další náklady, a tudíž je cílem společnosti snižovat množství nekvalitních produktů.

Vzorec pro výpočet bezchybnosti procesu (%):

$$\frac{\text{Počet produktů bez defektu či vady}}{\text{Celkový počet produktů daného výrobního kroku a}} \times \frac{\text{Počet produktů bez defektu či vady}}{\text{Celkový počet produktů daného výrobního kroku b}} \dots \times \frac{\text{Počet produktů bez defektu či vady}}{\text{Celkový počet produktů daného výrobního kroku n}} \times 100$$

Měření defektnosti produkce závisí na kvalitním automatickém systému či důslednosti záznamu pracovníků. V případě společnosti Meopta nastává problém v tom, že její produkce je velmi proměnlivá a kontrola kvality je v jednotlivých krocích mnohdy náročnější než samotná výroba. Z tohoto důvodu se sice % zmetků a oprav měří, ale často se neví, při kterém kroku tyto chyby nastaly. Kontroluje se například náhodně jeden kus po určité sekvenci. V případě nálezu defektního kusu se musí kontrolovat předchozí kusy pro nalezení prvního vadného kusu. Společnost by měla zvážit v tomto případě možnosti zlepšení procesu kontrol, aby došlo k rychlejšímu odstranění závad a větší průchodnosti bez defektů.

- **Využití kapacity**

Společnost nakupuje řadu zařízení pro modernizaci a rozšíření svých produkčních možností. Od každého stroje se očekává, že zajistí návratnost investice a zvýší příjmy společnosti. Nevyužitím kapacity se návratnost investice a efektivnost stroje snižuje. Nevyužití kapacit jednoho zařízení může být způsobeno jiným tzv. úzkým bodem výroby, podle kterého se musí řídit celý výrobní proces. V případě společnosti Meopta je nalezení úzkého místa obtížné. Úzké místo po výrobě cestuje a dokonce těchto úzkých míst může být více.

Vzorec pro výpočet využití kapacity: $\frac{\text{Aktuální kapacita v čase } t}{\text{Možná kapacita v čase } t} \times 100$

Zdrojem informací je interní výrobní systém společnosti, ze kterého lze zjistit, kolik a jaký stroj vyrobil produktů za určitý čas.

Míra využití kapacit neslouží společnosti jen ke zhodnocení efektivnosti využití stroje, ale hlavně k průběžnému plánování další výroby. Zde je důležité říci, že je třeba zvýšit komunikaci mezi oddělením obchodu a výroby. Bez zajištění efektivní komunikace dochází ke střetu protichůdných cílů obchodního oddělení s výrobním a k narušování plynulého chodu výroby. Rychlé změny plánů bez včasného projednání způsobují chaos a hektický shon, který může vést k negativním postojům zaměstnanců. Společnost Meopta musí tedy docílit spolupráce mezi jednotlivými odděleními.

Společnost má velké množství zásob na skladě ve formě nevyužitého či již nepoužitelného materiálu a komponentů. Chybným objednávkám na sklad je ovšem těžké předejít. Znovu v tom hraje roli inovativnost a pestrost produkce Meopty. Je třeba tedy tento negativní trend sledovat a snížit množství nevyužívaného majetku. Jednou z myšlenek snížení zásob je zvýšení univerzálnosti komponentů a tím jejich následné vyšší využití. Odchytky jsou v současné době ve společnosti měřeny kumulativně dle jednotlivých činností např. broušení, leštění, čištění apod. U těchto činností jsou stanoveny jednotlivé normy.

Meopta má velmi nízký obrat dlouhodobého a oběžného majetku. Z důvodu přímého vztahu mezi aktivitou a rentabilitou je navrženo sledovat dobu obratu zásob. V případě výpočtu obratu DM je důležité mít na paměti, že ukazatel ovlivňují odpisy. Při vyšší odepsanosti majetku je ukazatel i při nezměněných ostatních podmínkách vyšší.

5.9.4 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Tab. 36. Strategické cíle a měřítko výroby perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Typ	Frekvence měření	Aktuální stav
Zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců (%)	KRI	Čtvrtletně	Je měřeno méně často (ročně a déle).
	Produktivita práce (výkony/zaměstnanci)	KPI	Denně/ týdně	Sledováno plnění norem.

Zvýšit motivaci a angažovanost zaměstnanců	Úroveň angažovanosti (např. počet návrhů ke zlepšení vycházejících od zaměstnanců)	KPI	Týdně/ měsíčně	Projekt se připravuje.
Zvyšovat odbornou kvalifikaci zaměstnanců	Účast pracovníků na školeních v %	PI	Měsíčně	Pouze záznam v personálním systému.
	Samostatnost zaměstnanců	KPI	Týdně/ měsíčně	Dle pozic prováděno hodnocení znalostí, matice dovedností.
	Účinnost poskytnutého vzdělávání (počet chyb, selhání)	PI	14 dní od školení	Prováděno hodnocení znalostí a dovedností.
Zvýšit spolupráci s odbornými institucemi a školami	Počet spolupracujících organizací k počtu navržených inovací	PI	Měsíčně	Není sledováno.
	Počet zaměstnaných absolventů k počtu podpořených studentů	PI	Měsíčně/ čtvrtletně	Není sledováno.
Zlepšovat týmovou spolupráci	Rychlost adaptace nových zaměstnanců	PI	Měsíčně	Není sledováno.
	Hodnotící dotazník	KRI	Pololetně	Je hodnoceno.

Aby zaměstnanci byli efektivní a dosahovali uspokojivé produktivity práce, musí být v této práci spokojeni. Pro určení míry spokojenosti je nejčastěji využíváno dotazníkové šetření, které je rozděleno do několika částí. Každá otázka je hodnocena zaměstnanci: 1- velmi spokojen, 2- více spokojen, 3- spokojen, 4- méně spokojen a 5- nespokojen. Index spokojenosti je aritmetickým průměrem všech známek. Spokojenost zaměstnanců je

nejčastěji měřena ročně. To je ovšem příliš dlouhá doba, protože řada změn ve společnosti se děje průběžně a zaměstnanci by na tyto změny měli reagovat.

Zaměstnanci by měli mít dále vytvořený určitý vztah sounáležitosti se svou firmou pro lepší porozumění společnosti, jejím vizím a cílům. Pouze spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou ochotni dělat něco pro dosažení daných cílů a jejich produktivita je vysoká. Postupů pro získání informací o angažovanosti zaměstnanců je celá řada, ovšem pro určení můžeme zvolit například 12 otázek Gallupa (Sohn, 2010), na základě kterých lze určit, zda má zaměstnanec vztah ke společnosti či nikoli. Čím více zaměstnanec odpoví ANO, tím více je angažovaný a snaží se více přispět k úspěšnému chodu firmy. V případě, že převládá odpověď NE, motivace zaměstnance je řízena pouze finanční odměnou, časem dále slábne a zaměstnanec nemá vztah k dané organizaci a jejím cílům.

Otázky zní:

1. Víím, co se ode mě očekává v práci? (Řada pracovních míst má jasně stanovené cíle, nebo se snaží pracovní týmy dané cíle vytvářet. Pracovníci potřebují vědět, na koho jejich práce navazuje a jak ovlivňuje celou společnost.)
2. Mám materiály a vybavení potřebné k tomu, abych dělal svou práci dobře? (Dobry manažer pozná, co lidé potřebují za podklady a vybavení k práci a měl by tyto materiály dodat. Často zmíněným nedostatkem jsou potřebné informace. Bez potřebných podkladů a vybavení nemůže pracovník na 100 % pracovat a je uveden do stresu, který je následně příčinou chyb.)
3. Mám v práci možnost dělat každý den to, co umím nejlépe? (Vedoucí pracovníci by si měli pokládat otázku, kdo je na tento úkol nejvhodnější? Měli by podporovat talent svých zaměstnanců.)
4. Dostal jsem za posledních sedm dní uznání nebo pochvalu za dobře odvedenou práci? (Každá akce by měla mít svou reakci. Motivující reakcí na dobře odvedenou práci je pochvala, která by měla být specifická, předvídatelná, častá a okamžitá po vykonání dané práce. Taková pochvala vyvolává uspokojující pocit a chuť k další práci.)
5. Má můj nadřízený nebo někdo další v práci zájem o mou osobu jako o člověka? (V prostředí, kde se pracovníci cítí bezpečně a mají pocit, že se o ně někdo zajímá, mohou zaměstnanci více sdílet informace či podpořit někoho jiného a tím přinášet něco navíc pro danou společnost.)

6. Je v práci někdo, kdo podporuje můj vývoj? (Pokud společnost podporuje vývoj dovedností, znalostí a silných stránek svých zaměstnanců, zvyšují tak celkový vztah ke společnosti. Stačí položit zaměstnancům další otázky typu: Kam směřujete a co se chcete naučit? Jak vám firma můžeme pomoci?)
7. Počítá se v práci s mým názorem? (Komunikační sítě ve společnosti jsou propojené a názory pracovníků nejsou opomíjeny.)
8. Vytváří mise / účel mé organizace pocit, že je má práce důležitá? (V případě, že má práce jasný důvod a je pro společnost důležitá, tak se člověk cítí jako součást něčeho většího, co má smysl a vykonává svou práci důsledně.)
9. Odvádějí moji spolupracovníci kvalitní práci? (U této otázky je důležité specifikovat, co je to kvalitní práce. Pracovníci na pracovištích, kde je odpověď kladná, se drží daných standardů. Záporná odpověď může znamenat, že se na pracovišti vyskytují lidé, kteří se vezou za úspěchy celého týmu a tím kazí pracovní morálku ostatních.)
10. Mám v práci blízkého přítele? (V pracovním prostředí, kde může zaměstnanec spolupracovníka nazvat svým přítelem, dokáže tento zaměstnanec lépe rozhodovat, protože si troufne i riskovat a je více produktivní, protože se do práce těší. Na pracovišti je také otevřenější komunikace k řešení problémů.)
11. Mluvil jsem za posledních šest měsíců s někým o mém postupu? (Tato věta poukazuje na potřebnost zpětné vazby, aby zaměstnanec přemýšlel o své kariéře a zvýšil své pracovní úsilí.)
12. Měl jsem v minulém roce v práci možnost učit se a růst? (Pro vyšší spokojenost je nutné dát zaměstnancům možnost dalšího vzdělání. Možnosti uspokojivého vývoje a vzdělávání jsou pro každého zaměstnance pojímány jinak. Někdo může preferovat přednášky a semináře a někdo jiný spolupráci na zajímavém projektu.)

Analýzou odpovědí na výše zmíněné otázky může podnik zjistit řadu skutečností, které by šly ve společnosti zlepšit pro vyšší angažovanost a vnitřní motivaci zaměstnanců.

Samostatnost zaměstnanců je myšlená jako schopnost řešit komplikovanější úkoly a problémy během dne. Nejedná se pouze o zvládnutí každodenní rutinní práce. Samostatnost zaměstnanců ukazuje jejich všestrannost. Ukazatel může být měřen jako počet nutných zásahů druhé osoby při řešení vzniklých problémů na pracovišti.

Společnost Meopta by měla mít jasně definované kvalifikační dovednosti potřebné pro jednotlivé pozice a tyto kvalifikační dovednosti poměřovat se skutečnými dovednostmi

svých pracovníků na daných pozicích. Může tak zjistit mezery ve vzdělání, které by měl daný pracovník doplnit pro zvýšení svých schopností a produktivity.

Meopta spolupracuje s řadou organizací, poskytuje stipendijní programy pro studenty a nabízí trainee program pro absolventy. Tyto aktivity nevyvíjí Meopta za dobročinnými účely, ale chce mít z nich také prospěch například v podobě angažovanosti studentů pracovat v budoucnu ve společnosti nebo v získání nových možností výroby. Při zaměstnávání nových studentů je velkým problémem jejich adaptace. V divizi optika může úplná adaptace trvat i několik let a motivace studentů pracovat v podniku klesá. Týmová práce posiluje efektivní komunikaci a řešení problémů, tudíž je dobrým začátkem pro zlepšení adaptace a motivace nových zaměstnanců v podniku. Hodnocení týmové práce je nejčastěji prováděno pomocí dotazníku mezi jednotlivými členy.

5.9.5 Měřítka perspektivy společenské odpovědnosti

Tab. 37. Strategické cíle a měřítka výroby perspektivy společenské odpovědnosti (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Typ	Frekvence měření	Aktuální stav
Zvýšit informovanost zaměstnanců o společenské odpovědnosti	Počet zaměstnanců aktivně se zapojujících do řešení spol. odpovědnosti	KRI	Čtvrtletně	Není sledováno.
Zajistit dobré vztahy s dodavateli	Počet plateb se zpožděním	PI	Měsíčně	Je sledováno.
	Poskytnuté slevy a zvýhodnění	PI	Měsíčně	Je sledováno.
Zajistit zlepšování ekologických opatření ve výrobě	Recyklace odpadu/odpad z produkce (%)	KPI	Týdně	Je měřeno.
	Využití vody a energií	KRI	Měsíčně	Je sledováno.

Společnost Meopta se snaží být společensky odpovědným podnikem po všech stránkách. Je otázkou, zda mají všichni zaměstnanci možnost podílet se na zlepšeních či nikoli. Motivace k řešení otázek životního prostředí a pracovního prostředí zvyšuje celkovou angažovanost zaměstnanců. Společenská odpovědnost se také týká vztahu s obchodními partnery, který je postaven na vzájemné spolupráci a dodržování obchodních podmínek. Z dobrých vztahů, spolupráce a plnění podmínek lze získat pro firmu určitá zvýhodnění.

Každá společnost produkuje určité množství odpadu. Společnost může velikost vytvořeného odpadu měřit jednoduše rozdílem vstupujícího materiálu do procesu a materiálu, který je součástí finálních výrobků a poměřovat odpad daného období s obdobím minulým při stejném procesu.

Míru recyklace daného odpadu, lze měřit jako poměr velikosti recyklovaného odpadu nebo dále využitelného odpadu k celkovému množství odpadu. Pro procentuální vyjádření vynásobením. Zdrojem dat je interní systém společnosti.

Z pohledu ekologie by měla být sledována spotřeba vody a energií. Voda je na světě v omezeném množství a poptávka stále stoupá, proto by tento zdroj měl být využíván šetrně. Společnost by měla sledovat objem spotřeby vody kontinuálně a v pravidelných cyklech reportovat spotřebu vody vedení. Na spotřebu vody by se měla zaměřit hlavně divize optiky, kde dochází k neustálému opracování ve vodní lázni. Energie pro výrobu by měla být brána z energeticky obnovitelných zdrojů.

5.10 Určení klíčových ukazatelů výkonnosti výroby

Klíčové ukazatele výkonnosti musí splňovat dle Parmentera (2008) řadu kritérií:

- mělo by se jednat o nefinanční měřítka,
- měla by být měřena denně či týdně,
- zabývá se jimi vrcholové vedení podniku,
- musí být jasně definována a musí být jasně stanovena odpovědnost,
- musí mít vztah ke kritickým faktorům úspěchu společnosti.

Tab. 38. KPI a míra vztahu ke kritickým faktorům úspěchu (Vlastní zpracování)

Klíčový ukazatel výkonnosti	Frekvence měření		Vazba na kritické faktory úspěchu							Součet vazeb na kritické faktory úspěchu	
	Denně	Týdně	Schopnost plnit přání zákazníků	Nejmodernější technologie	Efektivní kontrolní systém	Dobré vztahy s dodavateli	Moderní metody řízení	Efektivní komunikace napříč společnostmi	Efektivní, rychlá rozhodnutí		Angažovanost zaměstnanců ke zlepšení
Odchylna skutečné a plánované spotřeby		X	1	1	3	1	3	3	2	2	16
Počet odmítnutých zakázek dle důvodu	X		3	3			1	2	1		10
Počet nesplněných požadavků dle důvodu	X		3	3			3	3	2	1	15
Počet významných reorganizací / požadavky na změnu po zadání příkazu k výrobě		X	2	2		2	3	3	3	1	16
Časový skluz		X	3	2	3		3	2	3	2	18
Počet stížností zákazníků dle důvodu	X		3	2	3	1	3	3	2	2	19
Celková efektivita zařízení		X	3	3	3		3	2	3	3	20
Výtěžnost prvního průchodu, úroveň přepracování		X	2	3	3		3		2	2	15
Využití kapacity		X	2	1	1		3	3	2	2	14
Produktivita práce	X		2	1	2		2	3	3	3	16
Úroveň angažovanosti		X	3	1	3	1	2	3	3	3	19
Samostatnost zaměstnanců		X	3	3	2		3	2	3	3	19
Recyklace odpadu/odpad z produkce		X	1	3	3		2	2	2	3	16
Počet stížností na neinformovanost		X	2	2	2	1	3	3	3	3	19

V tabulce č. 38 je hodnocen vliv jednotlivých potencionálních klíčových ukazatelů na kritické faktory úspěchu. Míra ovlivňování je subjektivně hodnocena body na stupnici od 1 – 3, kde 1 znamená nejméně a 3 nejvíce.

Klíčové ukazatele výkonnosti by neměli pouze ovlivňovat kritické faktory úspěchu, ale měli by mít také pozitivní vliv na ostatní měřítka výkonnosti. Na základě incidenční matice (viz. Příloha P V) byl analyzován vliv jednotlivých potencionálních klíčových ukazatelů výkonnosti na ostatní ukazatele výkonnosti.

Z výsledků analýz jednotlivých vlivů mezi měřítka a kritickými faktory a mezi měřítka navzájem vyplývá, že nejvíce ovlivňujícími ukazateli výkonnosti, které můžeme tedy pokládat za klíčové ukazatele výkonnosti, jsou dle pořadí celkově získaných bodů z obou analýz:

- 1. Počet stížností na nedostatek informací** – Informace jsou základním zdrojem pro jakoukoli činnost. V případě nedostatku informací se nemůžeme adekvátně rozhodnout. Z tohoto důvodu je podstatné, aby se zajistilo šíření informací napříč společnostmi, a to nejen v daných útvarech, ale hlavně mezi nimi. Informace o projednávaných zakázkách v obchodním oddělení by se měla dostávat až do výroby ke zhodnocení k pracovníkům, kterých by se měla posléze zakázka týkat. Případně řešení nákupu strojního vybavení do určité divize by se mělo projednat nejen v rámci dané divize, ale komplexně také podle budoucích očekávání marketingového oddělení a finančního oddělení.
- 2. Celková efektivita zařízení** – Průběžné měření celkové efektivity má společnosti pomoci ve snížení nákladů, zamezení zbytečnému plýtvání, což je také jedním z hlavních účelů štíhlé výroby, a zvýšení kvality produkce. Měřítka se zaměřuje na prostoje, poruchy strojů a vadnost produkce.
- 3. Počet významných reorganizací/ Počet požadavků na změny po zadání příkazu k výrobě** – Ve společnosti Meopta je jedním z problémů neschopnost plánování z důvodu častých změn. Meopta na jednu stranu vytváří velkou přidanou hodnotu díky inovativnímu způsobu výroby, ale na druhou stranu vlivem širokého sortimentu produktů vytváří obrovské nepřímé náklady a díky absolutní orientaci na zákazníka, což je podmínkou úspěšné firmy 21. století, vytváří chaos ve výrobě vlivem neustálých změn vycházejících od zákazníků. Tím vznikají dodatečné náklady a procesy, které snižují výsledky společnosti. Jelikož tyto vlivy zasahují do plánování výroby a mají vliv na velkou řadu dalších výkonnostních ukazatelů

a perspektiv, měla by se společnost právě na tyto negativní vlivy zaměřit. Zlepšit kooperaci mezi oddělením obchodu a výroby, zlepšit postupy plánování. Čím větší počet požadavků zvládne Meopta obsloužit bez zbytečně velkých reorganizačních úprav, tím více bude flexibilní, zákazníci spokojeni a společnost zisková.

4. **Úroveň angažovanosti zaměstnanců** – Jedním z cílů společnosti je vyšší kvalifikace zaměstnanců s cílem štihlejší výroby. Společnost má již řadu programů pro studenty a absolventy, ovšem pokud kvalifikovaní studenti budou zacvičeni v praxi v optice a nebude u nich pěstován i nefinanční vztah ke společnosti, je otázkou zda jim časem někdo nenabídne něco lepšího při vysokých požadavcích na kvalifikaci.
5. **Samostatnost zaměstnanců** – Čím více problémů na pracovišti dokáže vyřešit jeden pracovník bez pomoci asistence druhého pracovníka či údržbáře, tím rychlejší bude řešení a menší případné ztráty. Operativní úkony je třeba předat do přední linie. Vedení by se mělo zabývat taktickými a strategickými otázkami, probrat směřování společnosti v rámci marketingového průzkumu možností na trhu.
6. **Počet stížností zákazníků dle důvodu spadajícího do výroby** – Důvodů stížností zákazníků může být celá řada. Pokud se jedná o důvody vyplývající z výroby a vyskytující se ve větší míře, měly by je divize výroby sledovat a přičinit se k jejich odstranění. Důvody stížností snižují výslednou přidanou a užitnou hodnotu výroby a jsou samy podnětem k vytvoření nových měřítek výkonnosti.
7. **Odchyly ve spotřebě** – Nejčastěji jsou měřeny odchyly ve spotřebě času a materiálu. Společnost sleduje rozpracovanou výrobu s cílem její postupné minimalizace a tím snižování nadbytečných zásob. Z důvodu odchylek ve spotřebě mohou vznikat velké zásoby nakoupeného materiálu na skladě, který již není dále využitelný díky speciálnímu typu.
8. **Výtěžnost prvního průchodu, úroveň přepracování** – Měřítka výtěžnosti společnosti říká, s jakou úspěšností produkuje aktuální výrobky, a jaká část se bude muset přepracovat či ekologicky zlikvidovat a následně dodatečně vyrobit podle požadavků zákazníka. Sledování tohoto ukazatele musí mít dopad na konkrétního pracovníka či pracovní tým. Úroveň přepracování sleduje, kolik chybně vyrobených kusů je možné přepracovat, kolik toto přepracování bude stát, kolik času zabere a porovnává tyto hodnoty s hodnotami opětovné produkce

a likvidací odpadního materiálu. Podnik je nucen v moderní době nakládat s materiálem nejen efektivně, ekonomicky, ale také ekologicky.

- 9. Produktivita práce** – Jedná se o produkci za určitou časovou jednotku, která je ovlivněna úrovní pracovní síly, organizací procesů, pracovními prostředky apod. Produktivitu můžeme vztáhnout k počtu zaměstnanců a zjistit tak, kolik výrobků vyrobí jeden pracovník. Produktivita práce může být zásadním měřítkem v divizi montáže, kde jsou výrobky kompletovány manuálně a jsou zde jen dva CNC stroje.
- 10. Počet nesplněných požadavků dle důvodu** – Každá společnost by měla být zaměřena na uspokojování potřeb zákazníků. Tím spíše Meopta, která se zabývá inovativním řešením s cílem neustálého zlepšování. Meopta musí tedy zkoumat vyvíjející se potřeby svých zákazníků a v případě, že se objeví více nesplněných požadavků stejného či podobného druhu, zjišťovat možnosti překonání omezení a dalšího růstu.

Jelikož mají mít KPI schopnost říci, co je špatně a co by se mělo udělat, je jejich charakter často více kvalitativní než kvantitativní, a proto je také jejich měření častokrát více náročné. Kvalitativní měřítka lze hodnotit pomocí bodovací metody s přidělováním bodů například k jednotlivým stížnostem a požadavkům. Hlavním cílem KPI je, aby dávaly najevo, co by se mělo udělat do budoucna pro naplnění strategie a celkové zlepšení současného stavu. Strategické akce se tedy budou tvořit v návaznosti na výsledky KPI.

5.11 Implementace měřítek výkonnosti do řízení výroby

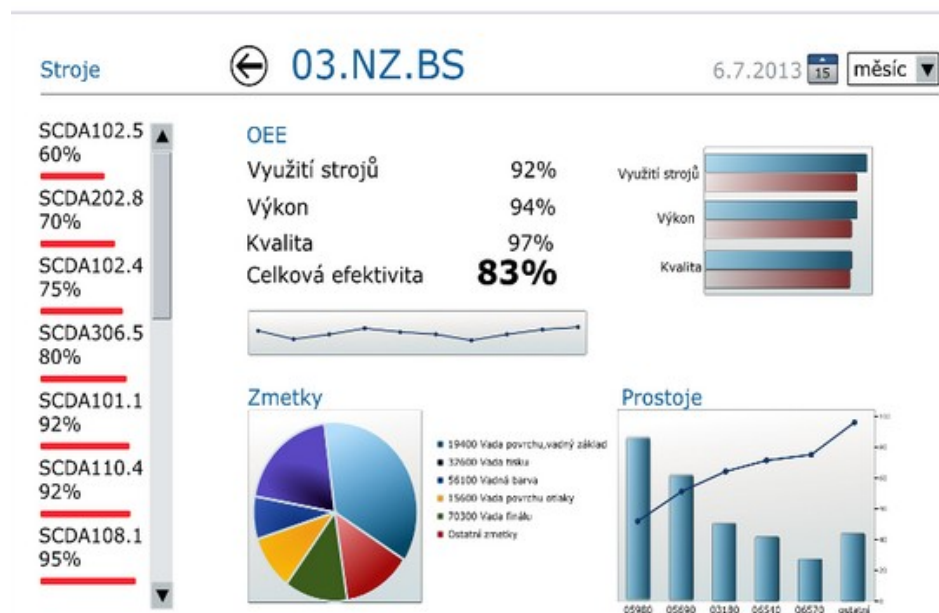
Navržená měřítka je třeba upravit a zavést do informačního systému.

Tab. 39. Příklad zařazení měřítka do databáze (Vlastní zpracování)

Databáze měřítek – karta KPI:
Název: Celková efektivita zařízení
Popis měřítka: Jedná se o ukazatel míry využití strojního zařízení, v němž je zakomponována i lidská obsluha.
Vazby na jiné ukazatele: Odchylka skutečné a plánované spotřeby, časový skluz, stížnosti zákazníků na kvalitu, výtěžnost prvního průchodu, produktivita práce apod.
Strategický cíl/účel: Zvyšovat vyspělost a kvalitu produkce a zlepšovat řízení procesů ve výrobě zaváděním moderních metod.
Vzorec: $\frac{\text{Délka směny} - \text{Přestávky} - \text{Prosto je}}{\text{Délka směny} - \text{Přestávky}} \times \frac{\text{Celkové množství výrobků} / (\text{Délka směny} - \text{Přestávky} - \text{Prosto je})}{\text{Ideální počet kusů za daný čas}} \times$ $\frac{\text{Počet bezchybných výrobků}}{\text{Celkové množství výrobků}} \times 100$

Rozmezí cílové hodnoty: 80 – 95 %
Frekvence měření: Týdně
Osoba odpovědná za měření: Přímý pracovník
Odpovědnost za výstup: Mistr
Komu je ukazatel určen: Ředitelé výrobních divizí
Poznámky a komentáře:

KPI jsou určena hlavně pro vrcholové vedení a k tomu musí být také uzpůsobeno jejich vykazování. V případě KPI výroby se jedná hlavně o reporty pro Senior ředitele výroby a Supply Chain a ředitele jednotlivých divizí. Je vhodné využívat přehledné grafické zobrazení, aby se podpořila rychlost rozhodování.



Obr. 21. Grafické vykazování celkové efektivity pomocí dostupného výrobního informačního systému MES - modul OEE (SCADA Servis, s.r.o., © 2012)

Společnost musí zhodnotit současné možnosti informačního systému pro podporu využívání KPI, zda se dají ukazatele do již existujícího ERP systémů bez problémů vložit a provázat data jednotlivých oddělení, nebo zda bude potřebná určitá programová nadstavba. Meopta má vlastní IT oddělení, které by mohlo upravit současně používaný manažerský informační software Business Navigation Systém, ve kterém je již řada ukazatelů výkonnosti zakomponována, přidáním dalšího modulu s označením KPI.

Efektivní je sledovat menší množství ukazatelů KPI co nejčastěji. Měl by být tedy nejprve zhodnocen aktuální stav všech navržených KPI a měli by být vybrány dva ukazatele KPI,

kteří mají nejvíce nevyhovující stav vyžadující změnu. Tyto dva ukazatele budou nadále sledovány s denní frekvencí, proto je nutné vykazovat v takovém softwaru, který zvládne propojit data z různých oblastí podniku a zvládne téměř průběžnou aktualizaci. Další ukazatele KPI (zhruba pět) s průměrnými výsledky budou reportovány týdně a zbylé ukazatele KPI s měsíční frekvencí. Ukazatele KPI se samozřejmě budou měnit ve frekvenci vykazování podle jejich výsledků za poslední měsíc. Je důležité stanovit kladné a záporné trendy ukazatelů, přijatelný rozsah výsledků a proškolení analytiky v jejich vykazování pomocí intranetu. Reportované KPI by neměly být dostupné pouze vedení, ale i všem ostatním pracovníkům, kterých se ukazatele týkají a mají za ně zodpovědnost.

Není důležité sledovat jen vývoj KPI, ale také změnu ostatních ukazatelů výkonnosti navázaných na strategické cíle. Ostatní PI společnost sleduje s měsíčním a čtvrtletním cyklem, dle dostupnosti dat z měření. Některé ukazatele jako index spokojenosti zaměstnanců, i když se jedná o zpětné měřítko, jsou nyní měřeny i méně než jednou ročně, což je dle mého názoru velmi málo. Ve společnosti se dějí změny ovlivňující spokojenost určitě mnohem častěji. Klíčové ukazatele výsledků jsou zaměřené na hodnocení stavu a data jsou brána nejčastěji z účetnictví. Tyto KRI jsou informativním zdrojem hlavně pro představenstvo společnosti. Poměrné ukazatele výkonnosti je vhodné reportovat ve srovnání s výkonnější konkurenční firmou, pokud je to možné.

Samotná tvorba a navržení klíčových ukazatelů výkonnosti vychází z konceptu Balanced Scorecard. Tento koncept vyžaduje dynamický přístup. Stejně jako se mění podnikatelské prostředí, musí se přezkoumávat a měnit i strategie podniku a v návaznosti i zvolená KPI. Není možné navržené ukazatele KPI ponechat stejné navždy. V průběhu podnikání vznikají jiná KPI a z předešlých KPI se mohou stávat jen PI, nebo nemít již podstatný význam z pohledu nové strategie.

Pro udržení aktuálnosti a výkonnosti by mělo být umožněno jednotlivým divizím a týmům upravovat měřítka dle vlastních potřeb, ale měli by o úpravách průběžně informovat vedení.

Pro úspěšnou implementaci a využívání KPI ve společnosti je důležité, aby tyto KPI byly diskutovány na jednáních, zaměstnanci byli informováni o právě sledovaných ukazatelích a výrobní ředitel si žádal vysvětlení v případě negativních výsledků KPI po zodpovědných pracovnících. Abychom zvýšili účinnost měřítek a zvýšili šanci dosáhnout strategických cílů, měla by být spojena měřítka s odměňovacím systémem.

6 RIZIKA A PŘÍNOSY PROJEKTU

V této závěrečné části práce budou definována hlavní rizika a přínosy projektu.

6.1 Analýza rizik

S realizací každého projektu jsou spojená určitá rizika, která musí realizační tým co nejvíce potlačit. Základem rizikové analýzy je nejprve daná rizika identifikovat, porozumět jejich podstatě a správně je popsat. Následně musí být zhodnocena jejich závažnost a určena pravděpodobnost jejich výskytu.

- **Nevhodně zvolený realizační tým projektu** – samotný realizační tým musí být sestaven z pro věc angažovaných odborníků, kteří dotáhnou projekt do zdárného konce. Nespolupráce některých členů týmu může vést k časovému prodloužení projektu či opomenutí některých částí projektu, které se mohou později jevit jako zásadní pro úspěch celého projektu.
- **Nedostatečná příprava projektu** – přípravná fáze projektu je pro projekt stěžejní a neměla by trvat příliš krátkou dobu. V první fázi je stanoven harmonogram. Měl by být sestaven přehled všech důležitých aktivit, které musí být v průběhu projektu splněny a k nim přiřazeny odpovědné osoby.
- **Nedodržení časového harmonogramu** – některá témata projektu mohou být diskutována příliš dlouho a zbytečně. Není nutné například diskutovat dlouhé hodiny o tom, kolik perspektiv začlenit do konceptu pro tvorbu KPI. Žádný projekt zaměřený na měřítka není bezchybný. Je důležité zaměřit se na klíčové aktivity a doladování měřítek k dokonalosti nechat na výrobních týmech.
- **Špatně definovaná vize a strategie** – správně definovaná vize a strategie je odrazovým můstkem pro tvorbu KPI. V případě neaktuální vize a strategie nemohou být ani výsledná měřítka aktuální a vést podnik správným směrem k růstu. Společnost Meopta shledala, že její vize je aktuální. Ucelenou strategii společnost nemá, řídí své aktivity do budoucnosti na základě vize.
- **Špatně odvozené strategické cíle** – Strategické cíle musí vycházet striktně z vize a strategie podniku. V našem případě vychází z vize společnosti a divizí výroby. Strategické cíle by měly být přiměřeně konkrétní. Strategický cíl může být definován příliš konkrétně v podobě strategické akce. Tím se může přerušit pouto mezi vizí a strategií. Některé strategické cíle může či nemůže daný útvar ovlivnit.

Konkrétně pro výrobu leží nejdůležitější cíle v perspektivách interních procesů a učení se a růstu, které může přímo ovlivnit. Mohlo by se zdát, že stačí určit strategické cíle jen těchto perspektiv. Ovšem pro posouzení, zda daných cílů útvár dosahuje a s jakou efektivností, může sledovat měřítka z nadřazených perspektiv ve vztahu příčin a následků.

- **Zvolená měřítka nejsou dostatečně provázána s cíli** – správně zvolená měřítka jsou hlavním bodem úspěchu celého projektu. Funkčnost měřítek se ovšem projeví až po prvních měřeních. V případě, že se ukáže, že měřítka nezachycuje plnění cíle, mělo by být okamžitě aktualizováno a nahrazeno.
- **Nedostatečná informovanost a angažovanost zaměstnanců dosahovat strategických cílů** – ještě před samotným uvedením měřítek do života, by měli být zaměstnanci důsledně informováni, aby se předešlo jejich zbytečným obavám ze zavádění nových postupů měření. Pro zvýšení angažovanosti zaměstnanců je třeba vyzdvihnout přednosti projektu, které přinese zaměstnancům například ve formě nových odměn či možnosti více rozhodovat.
- **Špatné vykazování měřítek** – jedná se například o vykazování měřítek nepřehlednou formou nebo s nedostatečnými informacemi. Měřítka by měla být vykazována jednoduchou přehlednou formou, s určením odpovědnosti apod.
- **Opomenutí zpětné kontroly a aktualizace měřítek** – toto riziko je nejčastější a nejpravděpodobnější u většiny projektů. Vedoucí pracovníci nesmí vnímat implementaci měřítek jako ukončení projektu. Projekt by teoreticky neměl mít oficiální konec, ale měl by kontinuálně pokračovat v určitých intervalech a při zjištění nedostatků by měly být aktualizovány strategické cíle a měřítka.

Po identifikaci jednotlivých rizik je důležité vyhodnotit jejich pravděpodobnost výskytu a možný dopad rizika na úspěšnost projektu. Pro analýzu rizik bylo vybráno bodové hodnocení pravděpodobnosti a dopadu od 1 do 5, kde 1 označuje nejmenší riziko a 5 největší (Tab. 40). Úroveň celkového rizika je dána součinem hodnot rizika pravděpodobnosti a dopadu. Významnost celkového rizika je v tabulce znázorněna barvami semaforu, kde zelená značí běžná rizika, žlutá závažná rizika a červená kritická rizika projektu. Za kritická rizika projektu můžeme označit opomenutí aktualizace strategických cílů a měřítek, nedostatečnou informovanost a angažovanost pracovníků a nesprávně odvozené strategické cíle společnosti, na které se měřítka vážou.

Tab. 40. Analýza rizik projektu tvorby KPI (Vlastní zpracování)

Identifikované riziko	ANALÝZA			
	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň	Priorita
Nevhodně zvolený realizační tým projektu	2	2	4	
Nedostatečná příprava projektu	2	4	8	
Nedodržení časového harmonogramu	3	2	6	
Nesprávně definovaná vize a strategie	2	5	10	
Nesprávně odvozené strategické cíle	3	5	15	
Nedostatečná návaznost měřítek na cíle	3	4	12	
Nedostatečná informovanost a angažovanost zaměstnanců	4	4	16	
Nesprávné vykazování měřítek	1	3	3	
Opomenutí zpětné kontroly a aktualizace měřítek	4	5	20	

6.1.1 Návrhy a doporučení

Nelze vnímat implementaci měřítek jako konec projektu, zaměstnanci musí být informováni o nutnosti aktualizovat měřítka podle současné strategie podniku a podle možností výroby. Pro lepší orientaci v konceptu BSC je podstatné zaměstnance proškolit, aby týmy pracovníků byly schopné si KPI upravit podle svých potřeb a zachovat návaznost na strategické cíle.

Je potřebné motivovat zaměstnance pro úpravy, aby změny nebyly pociťovány negativně. Zvýšit působení na city, aby byl růst společnosti vnímán zaměstnanci jako jejich růst vlastní. V případě neúspěšného podnikání ztratí práci, v případě úspěchu získají větší odměny a další možnosti seberealizace.

Vrcholové vedení se musí důkladně snažit najít takovou strategii, která by vedla k naplnění vize. Vize je majákem v dáli, který často zahaluje neprostupná mlha. Je proto třeba vytvořit bližší strategické cíle a k naplnění vize se dostat po jednotlivých krůčcích.

6.2 Analýza přínosů

Řízení celé společnosti na konceptu EVA přispěje k vyšší výnosnosti peněz vložených vlastníky a k tvorbě hodnoty podniku. Společnost Meopta má dle analýz zápornou hodnotu EVA. Hlavním přínosem by mělo být zvýšení rentability čistých aktiv nejméně na hodnotu odpovídající váženým nákladům na kapitál, která příznivě každým rokem klesala. Přínosem projektu bude zvýšení ekonomického zisku optimalizací kapitálové a majetkové struktury, která zasahuje přímo do tvorby hodnoty. S pomocí projektu dojde k efektivnějšímu využití majetku a získání přehledu, které produkty přispívají více k tvorbě zisku. Meopta se bude moci díky těmto informacím více specializovat na tyto oblasti a snížit náklady vyplývající z širokého sortimentu různorodých produktů.

Hlavním přínosem je dostání vize a strategie do podvědomí pracovníků a do praxe pomocí měřítek. Projekt vede k přesnému ujasnění, jak má být zaměstnanci vize chápána. Vize je v současné době pracovníky chápána různě. Všichni rozumí, že se chce stát podnik světovým lídrem, ale další část je každým vnímána jinak. Jeden pracovník říká, že společnost je inovativní, protože poskytuje řešení na míru zákazníkovi. Druhý pracovník tvrdí, že společnost není rozhodně inovativní, protože její výrobky už na trhu jsou a novinky na trh neuvádí, či uvádí se zpožděním, když už zákazníci chtějí zase něco jiného. Projekt tedy tyto různé pohledy sjednotí a odpoví pomocí strategie na otázku, kam podnik doopravdy směřuje a jakou cestou. Meopta zatím prosazuje strategii prvního pracovníka. Nehrne se do výroby zcela odlišných výrobků, ale v daných oblastech se snaží výrobky zlepšovat. Projekt tedy nemá pouze zlepšit výkonnost, ale má přispět k lepšímu pochopení vize běžnými pracovníky. Měřítko následně přispějí k vyjádření, co je pro firmu potřeba udělat, aby daných cílů dosáhla.

Dalším přínosem je lepší motivace a angažovanost zaměstnanců vlivem jejich zapojení například do řešení otázek společenské odpovědnosti a lepším pochopením cílů společnosti. Motivace zaměstnanců následně ovlivní jejich pracovní produktivitu a disciplínu. Zvýšení angažovanosti zaměstnanců přispěje také k otevřenější komunikaci o zlepšovacích návrzích a návrhy ke zlepšení budou více kolektivně propracované.

Efektivnost projektu se samozřejmě projeví po implementaci zvolených měřítek do systému řízení a měření výkonnosti. Zde byly zhodnoceny nejvýznamnější očekávané přínosy projektu.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření klíčových ukazatelů výkonnosti zaměřených na výrobní část společnosti Meopta – optika, s.r.o.

V první části diplomové práce byla vymezena teoretická východiska formou literární rešerše, která byla posléze podkladem pro zpracování praktické části. V teoretické části byl nejprve stručně popsán vývoj měření výkonnosti v podnicích, poté byl představen koncept Balanced Scorecard jako základní teoretické východisko pro určení klíčových ukazatelů výkonnosti. Závěr teoretické části byl věnován hlavně oblasti tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti podle modelu Parmentera (2008) a zásadám pro úspěšnou tvorbu a zavedení KPI do systému řízení.

V analytické části byly nejdříve představeny základní informace o společnosti Meopta - optika, s.r.o., představeny části výroby, výrobní program a současně využívaná měřítka výkonnosti. Následně byla provedena strategická analýza za pomoci PESTEL analýzy, Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, finanční analýzy a SWOT analýzy. Analytická část byla důležitým bodem pro zhodnocení situace podniku a následně se promítla do strategických cílů.

Projektová část byla věnována hlavně tvorbě klíčových ukazatelů výkonnosti, avšak dále také přípravné fázi projektu a závěrečné fázi projektu, kde byla zhodnocena možná rizika, náklady a přínosy projektu.

Pro tvorbu klíčových ukazatelů výkonnosti byl zejména využit základní koncept Balanced Scorecard od autorů Kaplana a Nortona (2007) a model tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti od Parmentera (2008). Přípravná fáze projektu se týkala vytvoření předpokladů k realizaci projektu v podobě vytvoření realizačního týmu, časového harmonogramu a zhodnocení nákladnosti projektu. Realizační tým byl sestaven z 10 osob spadajících hlavně do vrcholového a středního managementu tří výrobních divizí společnosti Meopta. Projekt diplomové práce byl zaměřen především na přípravnou a realizační fázi tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti, která byla dle časového harmonogramu rozplánována na tři měsíce. V rámci realizační fáze bylo stanoveno pět perspektiv pro zařazení strategických cílů a měřítek. Ke klasickým perspektivám konceptu Balanced Scorecard byla přidána perspektiva společenské odpovědnosti, kterou společnost pokládá za významnou a týká se nejen životního prostředí, ale také například udržování nadstandardních vztahů s obchodními partnery. Pro každou perspektivu byly určeny tři

až čtyři strategické cíle. Nejdříve byly určeny strategické cíle celého podniku v návaznosti na vizi a výsledky strategické analýzy a byla určena návaznost jednotlivých cílů podle principu příčina – následek. Za hlavní strategický cíl společnosti Meopta, na který postupně navazují ostatní cíle, byl zvolen dlouhodobý růst společnosti, což je jednou z myšlenek samotné vize podniku Meopta. Následně byly určeny také strategické cíle výroby, které byly odvozeny od vizí jednotlivých výrobních divizí a již identifikovaných strategických cílů celé společnosti. Hlavními strategickými cíli výroby jsou ve finanční perspektivě růst přidané hodnoty produkce, zvýšení rentability výrobků. Ke každému stanovenému strategickému cíli výroby bylo posléze určeno jedno až tři měřítka podle doporučení Horváth & Partners (2002). Navržená měřítka byla následně podrobena analýze podle metodiky Parmentera (2008). Bylo zkoumáno splnění jednotlivých charakteristik pro klíčové ukazatele výkonnosti, síla jak zasahují ukazatele do většiny kritických faktorů úspěchu společnosti a dopad na ostatní měřítka. Na základě analýzy došlo v závěru práce ke zhodnocení pořadí důležitosti klíčových ukazatelů výkonnosti. Za nejdůležitější oblast je považovaná dostatečná informovanost mezi jednotlivými odděleními. Sjednocení cílů obchodního a výrobního oddělení. Rostoucí stížnosti na neprojednání či nedostatečnou informovanost o sjednané zakázce vedou k negativním vlivům na všechny ostatní ukazatele, jako jsou celková efektivita, významné reorganizace ve výrobě na poslední chvíli, které zvyšují nákladnost projektů, úroveň angažovanosti zaměstnanců, odchylky ve spotřebě materiálu apod. Jelikož chce být společnost lídrem v inovativním řešení, je jedním z důležitých ukazatelů také počet nesplněných či nesplnitelných přání zákazníků dle určitého důvodu. Inovace nezná slova „to nelze“.

Klíčem k úspěšné implementaci a využívání nových měřítek je proškolení a celková angažovanost zaměstnanců, přehledné a aktualizované reporty, celková aktualizace strategie a měřítek a průběžné ověřování vedením, kde se stala chyba.

Základním úkolem tvorby klíčových ukazatelů výkonnosti je převést vizi a strategii do podvědomí pracovníků a do praxe pomocí měřítek takovým způsobem, aby zaměstnancům řekly, co mají udělat pro zlepšení situace do budoucnosti. Operativní činnosti jsou tak účinně navázány na ty strategické.

Věřím, že se mi podařilo náležitě zpracovat všechny body diplomové práce a splnit tak její hlavní cíl, vytvořit klíčové ukazatele výkonnosti pro výrobní část podniku Meopta - optika, s.r.o.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ, 2008. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xii, 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

FOTR, Jiří et al., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada. 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HAVE, Steven ten, 2003. *Key management models: the management tools and practices that will improve your business*. London [u.a.]: Financial Times Prentice Hall, 2003. ISBN 978-027-3662-013.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada. 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, c2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, xxxviii, 811 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, xxi, 293 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1798-828.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada. 205 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller, 2007. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: [analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivity investic : případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xv, 176 s. ISBN 978-80-251-1994-5.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1st ed. New York: Pearson Financial Times Pub., xxviii, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.

MONKS, Robert A a Alexandra Reed LAJOUX, 2011. *Corporate valuation for portfolio investment: analyzing assets, earnings, cash flow, stock price, governance, and special situations*. Hoboken, N.J.: Bloomberg Press, xx, 556 p. ISBN 978-047-0936-764.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 1. vyd. V Brně: BizBooks. 278 s. ISBN 978-80-265-0025-4.

PAVELKOVÁ, Drahomíra, Adriana KNÁPKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: komplexní průvodce s příklady*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. 333 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-86131-85-6.

PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2003. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita. 137 s. ISBN 80-704-3258-6.

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

Česká národní banka, © 2003-2013. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.

Český statistický úřad, ©2013. *Vybrané evropské státy: cizinci podle státního občanství*. [online]. [cit. 2013-06-14]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tab/8E003D27B9>.

Damodaran online, © 2013. *Updated data* [online]. [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>.

JEDLIČKA, Jan, 2013. *Aktuální ekonomická prognóza Evropské komise v kostce*. *Investicniweb.cz* [online]. [cit. 2013-06-01]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/2013/3/10/aktualni-ekonomicka-prognoza-evropske-komise-v-kostce/>.

Konica Minolta, Inc., ©2011-2013. *Annual Report 2011* [online]. [cit. 2013-07-29]. Dostupné z: <http://www.konicaminolta.com/about/investors/earning/ar2011/pdf/financialstatements.pdf>

MEOPTA a MEOPTA U.S.A., INC., © 2011. *O nás*. [online]. [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.meopta.com/cz/o-nas-1404041197.html>.

MEOPTA, © 2011a. *Meopta*. [online]. [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.meopta-history.com/index.php?id=16>.

MEOPTA, © 2011b. *Naše značka*. [online]. [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.meopta-history.com/index.php?id=495>.

MIKUŠOVÁ, Marie a Viktorie JANEČKOVÁ, 2010. *Developing and Implementing Successful Key Performance Indicators*. *Word Academy of Science, Engineering and Technology* [online]. [cit. 2013-05-20]. Dostupné z:

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=4a9d0f1d-185f-49e5-8bc1-8821200746f3%40sessionmgr114&hid=108>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012. *Obchodní rejstřík a Sbírka listin: Meopta – optika, s.r.o.* [online]. [cit. 2013-06-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a153063&klic=zg44wr>.

MPO, © 2005. Analytické materiály a statistiky. [online]. [cit. 2013-06-28]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

SCADA Servis, s.r.o., © 2012. *Modul OEE – celková efektivita* [online]. [cit. 2013-07-25]. Dostupné z: <http://www.scadaservis.cz/produkty/vyrobni-informacni-systemy/vyrobni-informacni-system-mes/oee>.

SOHN, Paul, 2010. Gallup Q12: *Employee Engagement Findings*. *Slaunder School of Business*. [online]. [cit. 2013-05-26]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/saia5053/gallup-q12s-employee-engagement-findings>.

ZEISS, 2012. *Consolidated financial statements*. [online]. [cit. 2013-07-29]. Dostupné z: http://corporate.zeiss.com/content/dam/Corporate/Campaign/Annual%20Report/Downloads/PDF/eng/cz_ar2012_con-fin-sta.pdf.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
CFROI	Provozní návratnost investice
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EFQM	Model excellence European Foudation for Quality Management pro trvalé zlepšování kvality
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FPY	Výtěžnost prvního průchodu
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
KRI	Klíčový ukazatel výsledků
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z operativní činnosti po zdanění
OA	Oběžná aktiva
OEE	Celková efektivita zařízení
PESTEL	Analýza k posouzení vlivů makrookolí (politických, ekonomických, sociálních, technologických, ekologických a legislativních vlivů)

PI	Ukazatel výkonnosti
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
RONA	Rentabilita čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SBU	Strategická podnikatelská jednotka
SWOT	Metoda pro analýzu silných a slabých stránek společnosti
TQM	Komplexní přístup pro řízení jakosti
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Propojení BSC s vizí a strategií podniku (Knápková a Pavelková, 2009, s. 195).....</i>	19
<i>Obr. 2. Jednotlivé kroky pro odvození měřítek výkonnosti (Parmenter, 2008, s. 23)</i>	22
<i>Obr. 3. Měření strategických finančních témat (Kaplan a Norton, 2007, s. 52)</i>	25
<i>Obr. 4. Základní měřítka zákaznické perspektivy (Kaplan a Norton, 2007, s. 65).....</i>	25
<i>Obr. 5. Perspektiva interních podnikových procesů – hodnotový řetězec (Kaplan a Norton, 2007, s. 89).....</i>	26
<i>Obr. 6. Rámec měření učení se a růstu (Kaplan a Norton, 2007, s. 115)</i>	27
<i>Obr. 7. Šest hledisek v Balanced Scorecard (Parmenter, 2008, s. 12).....</i>	27
<i>Obr. 8. Business model, základní princip tvorby hodnoty (Osterwalder, 2012, s. 18-19).....</i>	28
<i>Obr. 9. Čtyři základní kameny pro vývoj KPI (Parmenter, 2008, s. 38)</i>	29
<i>Obr. 10. Přístup zavádění KPI na výrobním pracovišti samostatné podnikové divize (Parmenter, 2008, s. 58).....</i>	30
<i>Obr. 11. Doporučená struktura pro vykazování výsledků (Parmenter, 2008, s. 89).....</i>	33
<i>Obr. 12. Zákazníci společnosti Meopta v Evropě, USA a Izraeli (Interní zdroj Meopty).....</i>	39
<i>Obr. 13. Trend makroekonomických ukazatelů ČR a EU (Jedlička, 2013).....</i>	47
<i>Obr. 14. Ekonomický růst a inflace zemí EU v roce 2013 (Jedlička, 2013).....</i>	47
<i>Obr. 15. Vývoj přidané hodnoty Meopty v letech 2008 – 2012 (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Obr. 16. Vývoj VH před zdaněním a VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek v letech 2008 – 2012 (Vlastní zpracování).....</i>	54
<i>Obr. 17. Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Meopta a odvětví v roce 2012 (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obr. 18. Hlavní část rozkladu ukazatele EVA (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Obr. 19. Vazby příčin a následků strategických cílů společnosti (Vlastní zpracování)</i>	77
<i>Obr. 20. Vazby příčin a následků strategických cílů výroby (Vlastní zpracování)</i>	86
<i>Obr. 21. Grafické vykazování celkové efektivity pomocí dostupného výrobního informačního systému MES - modul OEE (SCADA Servis, s.r.o., © 2012).....</i>	104

SEZNAM TABULEK

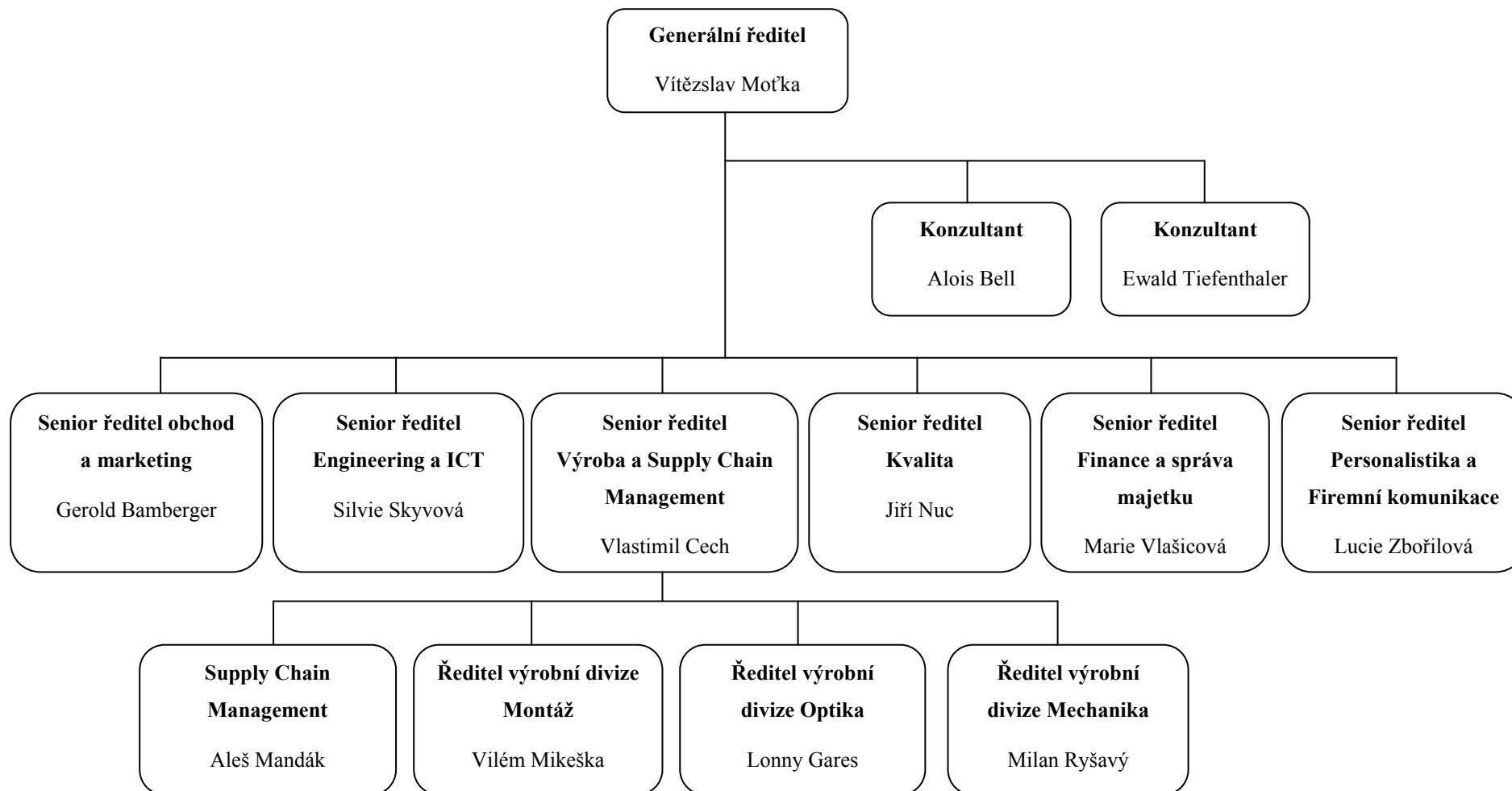
<i>Tab. 1. Matice SWOT analýzy (Sedláčková, s. 79-80)</i>	24
<i>Tab. 2. Příklad podrobné dokumentace ukazatele (Mikušová a Janečková, 2010, s. 988)</i>	32
<i>Tab. 3. Základní informace o společnosti Meopta (Výroční zpráva společnosti Meopta)</i>	38
<i>Tab. 4. Vývoj počtu zaměstnanců a průměrné mzdy v letech 2008 - 2012 (Výroční zpráva společnosti Meopta)</i>	39
<i>Tab. 5. Interní a externí výdaje v tis. Kč na výzkum a vývoj v letech 2008 - 2012 (Výroční zpráva společnosti Meopta)</i>	40
<i>Tab. 6. Sledované klíčové ukazatele společnosti Meopta (Interní zdroj Meopty)</i>	43
<i>Tab. 7. Sledované ukazatele v jednotlivých divizích výroby (Interní zdroj Meopty)</i>	44
<i>Tab. 8. Vývoj peněžních toků společnosti Meopta (Vlastní zpracování)</i>	56
<i>Tab. 9. Ukazatele likvidity společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 10. Ukazatele zadluženosti společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tab. 11. Ukazatele aktivity společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Tab. 12. Ukazatele rentability společnosti Meopta v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Tab. 13. Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti Meopta (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 14. Vývoj Altmanova Z-skóre v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tab. 15. Vývoj indexu IN05 v letech 2008 - 2012 (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Tab. 16. Výpočet ukazatele EVA (Vlastní zpracování)</i>	62
<i>Tab. 17. SWOT analýza společnosti Meopta (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Tab. 18. Složení realizačního týmu (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tab. 19. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tab. 20. Náklady projektu tvorby KPI a implementace (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 21. Hlavní strategický cíl finanční perspektivy F 1 (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 22. Strategické cíle finanční perspektivy F 2 – 4 (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tab. 23. Strategické cíle zákaznické perspektivy Z 1 (Vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tab. 24. Strategické cíle zákaznické perspektivy Z 2 - 3 (Vlastní zpracování)</i>	72

<i>Tab. 25. Strategické cíle perspektivy interních procesů P 1 - 4 (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 26. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu U 1 - 3 (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tab. 27. Strategické cíle perspektivy společenské odpovědnosti S 1 - 4 (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tab. 28. Strategické cíle výroby finanční perspektivy V/F 1 - 3 (Vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 29. Strategické cíle výroby zákaznické perspektivy V/Z 1 - 3 (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 30. Strategické cíle výroby perspektivy interních procesů V/P 1 - 4 (Vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 31. Strategické cíle výroby perspektivy učení se a růstu V/U 1 - 4 (Vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 32. Strategické cíle výroby perspektivy společenské odpovědnosti V/S 1 - 3 (Vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 33. Strategické cíle a měřítka výroby finanční perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	88
<i>Tab. 34. Strategické cíle a měřítka výroby zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	89
<i>Tab. 35. Strategické cíle a měřítka výroby perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tab. 36. Strategické cíle a měřítka výroby perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tab. 37. Strategické cíle a měřítka výroby perspektivy společenské odpovědnosti (Vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tab. 38. KPI a míra vztahu ke kritickým faktorům úspěchu (Vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tab. 39. Příklad zařazení měřítka do databáze (Vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tab. 40. Analýza rizik projektu tvorby KPI (Vlastní zpracování)</i>	108

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti Meopta
- P II Přehled prodejů 2008 – 2011 plán a skutečnost
- P III Účetní výkazy společnosti Meopta
- P IV Spider analýza vůči konkurenčním podnikům
- PV Incidenční matice měřítek výkonnosti

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI MEOPTA (INTERNÍ ZDROJ SPOLEČNOSTI)



PŘÍLOHA P II: PŘEHLED PRODEJŮ 2008 – 2011 PLÁN A SKUTEČNOST

Rok	2008	Plán 2009	2009	Plán 2010	2010	Plán 2011	2011
Fototechnika	2 316	1 732	1 424	326	419	139	421
Sportovní optika	325 829	312 663	254 666	291 402	250 793	348 133	342 035
Projektory	11 768	7 639	3 110	3 523	1427	201	682
Měřicí technika	433	271	112	35	176	17	69
Vojenská technika	116 907	123 816	128 900	104 622	91 565	177 872	156 142
Strategické systémy	391 181	344 009	387 794	557 517	860 922	1 200 332	1 016 966
Optika	278 157	280 201	262 174	259 052	263 178	335 911	337 343
Kooperace	59 238	45 904	44 980	39 872	40 415	44 014	50 952
Výzkum a vývoj	20 883	17 610	18 123	26 896	24 426	10 791	19 025
Služby	75 079	58 987	67 345	88 891	73 633	67 232	101 550
Trading	13 314	6 212	9 470	2 833	5 551	4 763	4 531
Produkty celkem	1 295 105	1 199 044	1 178 098	1 374 969	1 612 505	2 189 405	2 029 716

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Meopta

PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI MEOPTA

A. Rozvaha

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	2111621	1979339	2288511	2406064	2338173
Dlouhodobý majetek	1253117	1186628	1289426	1331633	1286466
Dlouhodobý nehmotný majetek	3630	1528	705	10242	12671
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky V a V	80	38	0	0	
Software	1363	766	705	3298	12209
Ocenitelná práva	2187	724	0	563	462
Dlouhodobý hmotný majetek	1 223942	1175355	1249417	1249417	1240383
Pozemky	22684	22501	22501	22501	22501
Stavby	655826	676263	667346	795683	776983
Samostatné movité věci	473548	422559	379422	409535	374259
Jiný DHM	598	597	597	596	596
Nedokončený DHM	53168	36482	163864	26335	48883
Poskytnuté zálohy na DHM	1100	1609	2016	11287	6838
Oceňovací rozdíl k majetku	17018	15344	13671	11997	10323
Dlouhodobý finanční majetek	25545	9745	39304	43457	33412
Podíly v ovl. a řízených osobách	22198	9393	38333	43457	33412
Podíly v ÚJ pod podstatným vlivem	3347	352	971	0	0
Oběžná aktiva	814215	752758	960902	1038503	1019775
Zásoby	646094	564580	663581	713093	770781
Materiál	178549	142105	197308	195939	200826
Nedokončená výroba a polotovary	345492	297864	378991	376686	345349
Výrobky	116755	113141	78183	137218	218268
Zboží	3469	2284	894	1257	192
Poskytnuté zálohy na zásoby	1829	9186	8205	1993	6146
Dlouhodobé pohledávky					
Krátkodobé pohledávky	148826	155 052	235338	182416	178618
Pohledávky z obchodních vztahů	145908	146716	209039	172178	166224
Stát - daňové pohledávky	1661	1746	20850	8388	9857
Krátkodobé poskytnuté zálohy	918	2893	953	1353	2180
Dohadné účty aktivní	104	39	12	9	0
Jiné pohledávky	235	3658	4484	488	357
Krátkodobý finanční majetek	19295	33126	61983	142994	70376
Peníze	124	168	294	334	465
Účty v bankách	19171	32958	61689	142660	69911
Krátkodobé cenné papíry a podíly					
Požizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	44289	39953	38183	35928	31932
Náklady příštích období	733	1650	6305	10516	10719
Komplexní náklady příštích období	43550	38122	31878	24818	16946
Příjmy příštích období	6	181	0	594	4267

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012; Interní dokumenty podniku

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
PASIVA CELKEM	2111621	1979339	2288511	2406064	2338173
Vlastní kapitál	1683861	1650483	1694005	1832813	1902742
Základní kapitál	989337	989337	989337	989337	989337
Základní kapitál	989337	989337	989337	989337	989337
Kapitálové fondy	552431	563080	580421	580218	583218
Emisní ážio	6	6	6	6	6
Ostatní kapitálové fondy	597196	597196	597196	597221	597221
Oceňovací rozdíly z přecenění	-44771	-34122	-16781	-17009	-14009
Rezervní fondy, nedělitelný fond	39454	39454	39454	40763	47714
Zákonný rezervní fond	37454	37454	37454	38763	45714
Statutární a ostatní fondy	2000	2000	2000	2000	2000
VH minulých let	111185	102639	58612	83483	215545
Nerozdělený zisk minulých let	111185	102639	58612	83483	215545
Neuhrazená ztráta minulých let					
VH běžného účetního období	-8546	-44027	26181	139012	66928
Cizí zdroje	427727	328756	592437	550390	418314
Rezervy	12397	9782	17376	23119	22528
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	931
Ostatní rezervy	12397	9782	17376	23119	21597
Dlouhodobé závazky	16054	17112	19631	21705	23225
Závazky z obchodních vztahů					1514
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	4041	0	0	0
Odložený daňový závazek	16054	13071	19631	21705	21711
Krátkodobé závazky	248307	179879	341200	202380	153718
Závazky z obchodních vztahů	94983	67007	235762	77549	72433
Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	7898	13870	13822	0
Závazky k zaměstnancům	34667	29889	37750	36998	37462
Závazky ze SZ a ZP	17472	15967	21821	21476	21419
Stát - daňové závazky a dotace	3249	2763	4101	6445	4801
Krátkodobé přijaté zálohy	3757	13809	19010	12208	5528
Dohadné účty pasivní	2664	2590	6040	15995	6408
Jiné závazky	91515	39956	2846	17887	5667
Bankovní úvěry a výpomoci	150969	121983	214230	303186	218843
Bankovní úvěry dlouhodobé	43858	52380	89215	171886	135791
Krátkodobé bankovní úvěry	107111	69603	125015	131300	83052
Časové rozlišení	33	100	2069	22861	17117
Výdaje příštích období	33	100	2069	22861	17085
Výnosy příštích období					32

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012; Interní dokumenty podniku

B. Výkaz zisku a ztráty

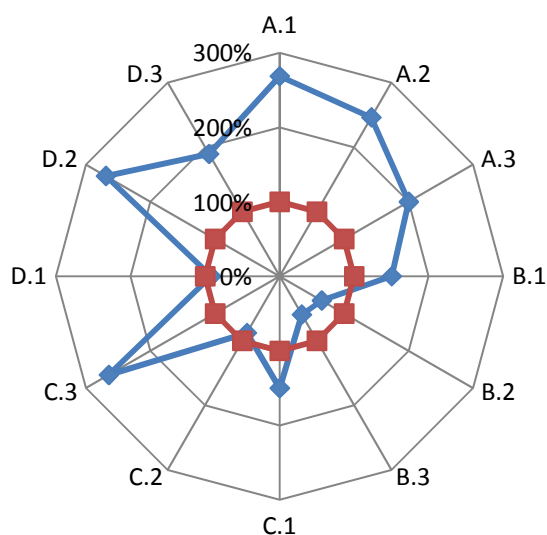
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	35219	13188	7970	4750	20
Náklady vynaložené na prodané zboží	11473	5653	3291	1425	21
Obchodní marže	23746	7535	4679	3325	-1
Výkony	1401565	1150047	1713561	2142469	1974008
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1259886	1164910	1604535	2024966	1879157
Změna stavu zásob vl. činnosti	87217	-38082	52702	73193	44955
Aktivace	54462	23219	56324	44310	49896
Výkonová spotřeba	643325	482556	838775	1065519	998294
Spotřeba materiálu a energie	549796	404467	713313	886655	810336
Služby	93529	78089	125465	178864	187958
Přidaná hodnota	781986	675026	879465	1080275	975713
Osobní náklady	683897	594599	693197	794753	787019
Mzdové náklady	495798	443018	507669	580860	567133
Odměny členům orgánů spol.	0	0	0	0	3451
Náklady na SZ a ZP	172177	138824	169999	189626	192565
Sociální náklady	15922	12757	15529	24267	23870
Daně a poplatky	1665	1397	1686	1776	1541
Odpisy DHM a DNM	103824	100609	104697	110992	137091
Tržby z prodeje DM a materiálu	14541	7983	48599	49425	30703
Tržby z prodeje DM	415	3636	36094	29813	309
Tržby z prodeje materiálu	14126	4347	12505	19612	30394
Zůstatková cena DM a materiálu	8019	3206	39248	42274	19593
Zůstatková cena prodaného DM	0	1276	31788	29638	276
Prodaný materiál	8019	1930	7460	12636	19317
Změna stavu rezerv a OP	-13068	25877	54913	32947	41804
Ostatní provozní výnosy	22525	14268	7802	18496	26485
Ostatní provozní náklady	53678	5369	3737	20888	13345
Provozní VH	-18963	-33780	38388	144566	32508
Tržby z prodeje CP a podílů	39930	0	0	0	0
Prodané cenné papíry a podíly	25	0	0	0	0
Výnosy z přecenění CP a derivátů	0	0	3777	0	14679
Náklady z přecenění CP, derivátů	0	0	0	14679	1472
Změna stavu rezerv a OP	0	0	0	0	0
Výnosové úroky	930	27	12	46	67
Nákladové úroky	15589	4962	3817	8285	8445
Ostatní finanční výnosy	205155	69786	79162	118255	45182
Ostatní finanční náklady	218697	78081	84781	97139	56312
Finanční VH	11704	-13230	-5647	-1802	-6301
Daň z příjmů za běžnou činnost	1287	-2983	6560	3752	1776
- splatná	42	0	0	1679	1770
- odložená	1245	-2983	6560	2073	6
VH za běžnou činnost	-8546	-44027	26181	139012	24431
Mimořádné výnosy	0	0	0	0	42497
Mimořádný VH	0	0	0	0	42497
VH za účetní období	-8546	-44027	26181	139012	66928
VH před zdaněním	-7259	-47010	32741	142764	68704

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012; Interní dokumenty podniku

PŘÍLOHA P IV: SPIDER ANALÝZA VŮČI KONKURENČNÍM PODNIKŮM

—◆— Meopta 2011

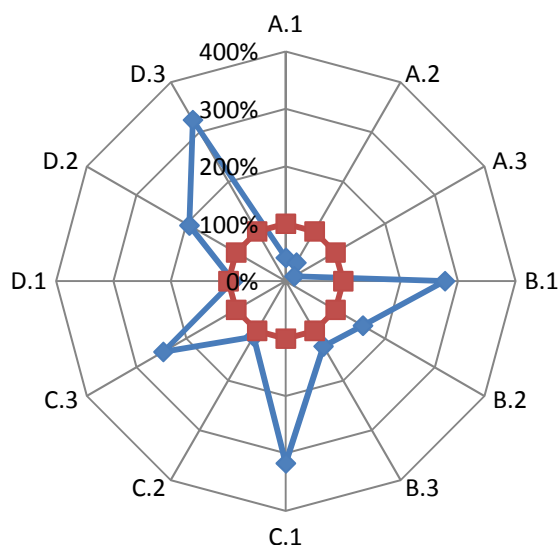
—■— Konica 2011



	Meopta 2011	Konica 2011
A.1 ROS	7,44%	2,77%
A.2 ROA	6,28%	2,55%
A.3 ROE	7,58%	3,79%
B.1 Běžná likvidita	3,11	2,07
B.2 Pohotová likvidita	0,98	1,50
B.3 Hotovostní likvidita	0,43	0,72
C.1 VK/A	0,76	0,51
C.2 Krytí DM DZ	1,54	1,75
C.3 Úrokové krytí	18,23	6,89
D.1 Obratovost aktiv	0,84	0,92
D.2 Obratovost pohledávek	11,13	4,13
D.3 Obratovost závazků	6,08	3,21

—◆— Meopta 2012

—■— ZEISS 2012



	Meopta 2012	ZEISS 2012
A.1 ROS	4,11%	10,08%
A.2 ROA	3,30%	8,87%
A.3 ROE	3,52%	20,63%
B.1 Běžná likvidita	4,31	1,55
B.2 Pohotová likvidita	1,05	0,68
B.3 Hotovostní likvidita	0,30	0,23
C.1 VK/A	0,81	0,26
C.2 Krytí DM DZ	1,62	1,45
C.3 Úrokové krytí	9,14	3,71
D.1 Obratovost aktiv	0,80	0,88
D.2 Obratovost pohledávek	10,52	5,42
D.3 Obratovost závazků	7,94	2,45

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012; ZEISS, 2012; Konica Minolta, Inc., ©2011-2013

PŘÍLOHA P V: INCIDENČNÍ MATICE MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
1.				X		X		X	X				X		X	X	X	X	X				X									X		X	X	14	
2.									X		X	X			X	X	X	X			X		X										X		X	11	
3.		X		X	X	X										X	X	X	X	X	X	X		X				X					X		X	14	
4.	X	X	X		X		X	X	X	X				X	X		X	X	X		X	X	X	X			X		X				X	X	X	22	
5.	X					X		X	X									X	X	X			X	X								X				10	
6.			X				X	X		X						X	X		X	X					X	X	X				X	X				13	
7.	X			X	X	X		X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	X	X		X			X			X	X				X	20	
8.	X								X				X	X	X		X	X					X	X	X	X			X	X					X	14	
9.	X				X		X	X		X							X	X		X			X							X	X	X		X	X	14	
10.	X				X		X	X					X		X		X	X					X	X					X	X					X	13	
11.		X	X				X	X						X	X		X		X			X		X	X	X		X	X	X	X					16	
12.	X		X				X	X		X				X					X			X		X	X	X			X	X	X				X	15	
13.				X			X	X			X				X		X	X					X									X				9	
14.	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X			X	X	X				X	X	X				X	23

Zdroj: Vlastní zpracování

Poznámka: Potenciální KPI v řádcích (levá osa) mají vliv (X) na měřítka výkonnosti z jednotlivých perspektiv ve sloupcích (horní osa). Čísla vpravo znázorňují celkový počet ovlivňovaných měřítek.

Popisky řádků a sloupců incidenční matice:

1. **Odchylka skutečné a plánované spotřeby**
2. **Počet odmítnutých zakázek dle důvodu**
3. **Počet nesplněných požadavků dle důvodu**
4. **Počet významných reorganizací / požadavky na změnu po zadání příkazu k výrobě**
5. **Časový skluz**
6. **Počet stížností zákazníků dle důvodu**
7. **Celková efektivita**
8. **Výtěžnost prvního průchodu, úroveň přepracování**
9. **Využití kapacity**
10. **Produktivita práce**
11. **Úroveň angažovanosti**
12. **Samostatnost zaměstnanců**
13. **Recyklace odpadu/odpad z produkce**
14. **Počet stížností na neinformovanost, rychlé změny**
15. **Příspěvek na úhradu fixních nákladů a zisku (hrubé rozpětí)/ cena výrobku**
16. **Podíl nevyužívaného či nevyužitelného materiálu k celkovému množství na skladě**
17. **Přidaná hodnota výroby/ náklady výroby**
18. **Rentabilita nákladů**
19. **Čas a náklady na změny ve výrobě/ nákladnost procesů**
20. **Počet uznaných a neuznaných reklamací**
21. **Investice do nového vybavení jako % z prodeje**
22. **Počet zavedených inovací, návrhů na zlepšení produktů, procesů**
23. **Doba obratu zásob**
24. **Index spokojenosti zaměstnanců**
25. **Účast pracovníků na školeních v %**
26. **Účinnost poskytnutého vzdělávání**
27. **Počet spolupracujících organizací k počtu navržených inovací**
28. **Počet zaměstnaných absolventů k počtu podpořených studentů**
29. **Rychlost adaptace nových zaměstnanců**
30. **Hodnotící dotazník**
31. **Počet zaměstnanců aktivně se zapojujících do řešení spol. odpovědnosti**
32. **Počet plateb se zpožděním**
33. **Poskytnuté slevy a zvýhodnění**
34. **Využití vody a energií**