

Projekt zavedení SMART reportingu s ohledem na vybalancování KPI ve společnosti Meopta – optika, s.r.o.

Bc. David Paprskář

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David Paprskář**
Osobní číslo: **M13323**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zavedení SMART reportingu s ohledem na vybalancování KPI ve společnosti Meopta - optika, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši problematiky controllingu, reportingu a KPI na základě dostupných pramenů.

II. Praktická část

- Provedte situační analýzu ve společnosti Meopta - optika, s.r.o.
- Zhodnoťte současný stav reportingu ve společnosti Meopta - optika, s.r.o.
- Navrhněte projekt ukazatelů reportingu obchodního oddělení a systém reportingového nástroje "Hbridge".
- Podrobně nákladové a rizikové analýze Vámi navrhované řešení.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.
LAZAR, Jaromír. Manažerské účetnictví a controlling. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. 1st ed. New York: Pearson Financial Times Pub., 2012, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.
PARMENTER, David. Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. 2nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2010, 299 p. ISBN 04-705-4515-1.
ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

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

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

21. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá reportingem a vybranými ukazateli společnosti Meopta - optika, s.r.o. V teoretické části je nastíněna podstata controllingu a reportingu s důrazem na současné využívání a důležitost KPI v dnešním informačním věku. Analytická část je zaměřena na provedení současné situační analýzy společnosti s ohledem na provedení finanční analýzy, analýzy PESTEL a analýzy současného stavu reportingu. Na základě výsledku analýz je vypracována projektová část, jež je zaměřena na návrh projektu vybraných ukazatelů obchodního oddělení a návržení reportingového nástroje „Hbridge“. V závěru je projekt přezkoumán z pohledu přínosů, nákladů a rizik.

Klíčová slova:

Reporting, klíčové ukazatele výkonnosti, controlling, výkonnost podniku

ABSTRACT

The thesis focuses on reporting and selected indicators at Meopta – optika, s.r.o. The theoretical section demonstrates the nature of controlling and reporting with an emphasis on current use and importance of KPIs in today's information age. The analytical section is focused on performing current situational analysis of the company with respect on performing financial analysis, PESTEL analysis and analysis of current reporting. Based on analysis results is created project section, which is focused on proposal of selected indicators of the sales department and designing reporting tool „Hbridge“. In conclusion, the project is reviewed in terms of benefits, costs and risks.

Keywords:

Reporting, key performance indicators, controlling, business performance

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce doc. Ing. Romanu Zámečnickovi, Ph.D., který mi poskytl odborné rady a připomínky při zpracování této práce.

Dále bych rád poděkoval vedení společnosti Meopta – optika, s.r.o., že mi umožnilo zpracovat tuto diplomovou práci a zejména pak Ing. Aleně Moore za její ochotu, odborné konzultace a spolupráci.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA A ZÁSADY CONTROLLINGU	13
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU	13
1.2 KONCEPCE A FILOZOFIE CONTROLLINGU	14
1.2.1 Koncepce	14
1.2.2 Filozofie controllingu	16
1.3 ÚLOHY A CÍLE CONTROLLINGU	16
1.3.1 Cíle controllingu.....	16
1.3.2 Úlohy controllingu	17
1.4 FUNKCE CONTROLLINGU	18
2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	19
2.1 STRATEGICKÝ CONTROLLING	20
2.2 OPERATIVNÍ CONTROLLING	20
2.3 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI OPERATIVNÍM A STRATEGICKÝM CONTROLLINGEM.....	21
2.4 DALŠÍ FORMY CONTROLLINGU	22
2.4.1 Finanční controlling	22
2.4.2 Projektový controlling.....	22
2.4.3 Procesní controlling	22
2.5 VÝVOJOVÉ TENDENCE V OBLASTI CONTROLLINGU	23
3 REPORTING	24
3.1 IMPLEMENTACE REPORTINGU	24
3.2 UŽIVATELÉ A ČLENĚNÍ REPORTINGU	26
3.2.1 Interní uživatelé.....	26
3.2.2 Externí uživatelé.....	26
3.3 REPORTINGOVÁ ZPRÁVA A JEJÍ ČLENĚNÍ.....	27
3.4 INTEGROVANÝ REPORTING	27
3.5 VÝVOJ PODNIKOVÉHO REPORTINGU	29
3.6 KPI - KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	31
3.6.1 KPI v dnešní praxi.....	31
3.7 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	32
3.8 PRŮZKUM KPI – CFO KPI SURVEY 2013	34
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S.R.O.	39
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	39
6 SITUAČNÍ ANALÝZA	41
6.1 INTERNÍ ANALÝZA	41
6.1.1 Výroba.....	41
6.1.2 Výrobní portfolio	42

6.1.3	Informační systém ERP.....	43
6.2	FINANČNÍ ANALÝZA	44
6.2.1	Analýza majetkové struktury	44
6.2.2	Analýza finanční struktury	46
6.2.3	Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty.....	47
6.2.4	Analýza cash flow	49
6.2.5	Analýza zadluženosti	50
6.2.6	Analýza likvidity	50
6.2.7	Analýza rentability	51
6.2.8	Analýza aktivit	52
6.2.9	Další poměrové ukazatele	53
6.3	VYHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ.....	54
6.4	EXTERNÍ ANALÝZA.....	57
6.4.1	Zákazníci:	57
6.4.2	Konkurenti.....	57
6.4.3	Dodavatelé.....	58
6.4.4	Odvětví	58
6.5	ANALÝZA VLIVU MAKROOKOLÍ - PESTEL.....	58
6.5.1	Politické a legislativní faktory	58
6.5.2	Ekonomické faktory	59
6.5.3	Sociální a demografické faktory	62
6.5.4	Technické a technologické faktory	63
6.5.5	Ekologické faktory	64
6.6	SWOT ANALÝZA	65
7	ANALÝZA REPORTINGU VE SPOLEČNOSTI	66
7.1	VYUŽITÍ CONTROLLINGU	66
7.2	SOUČASNÝ STAV REPORTINGU	67
7.3	KPI NA ÚROVNI DIVIZÍ	69
7.4	UKAZATELE ZPH (NEBOLI ZÁKLADNÍ PŘIDANÁ HODNOTA)	70
7.4.1	Současný stav provázanosti ZPH hodnoty na odměňování	71
7.4.2	Hlavní nedostatky provázanosti ZPH na odměňování	72
7.5	VYBRANÉ UKAZATELE	73
7.5.1	Hlavní nedostatky vybraných ukazatelů	73
8	PROJEKT ZAVEDENÍ SMART REPORTINGU	74
8.1	VYMEZENÍ AKTUÁLNÍCH PROJEKTOVÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ	74
8.2	NÁVRH UKAZATELŮ REPORTINGU OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ	75
8.2.1	Hrubá marže	78
8.2.2	Tržby	78
8.2.3	Rozpočet a pohledávky	79
8.2.4	Souhrnný report vybalancovaných KPI – obchodní oddělení.....	80
8.3	NÁVRH REPORTINGOVÉHO NÁSTROJE „HBRIDGE“	81
8.3.1	Struktura a aktualizace „Hbridge“	82
8.3.2	Využití reportingového nástroje „Hbridge“	86
8.4	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	87
9	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA	88

9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	88
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA	89
9.2.1	Návrh a doporučení	90
9.3	ANALÝZA PŘÍNOSŮ	91
ZÁVĚR		93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		95
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		98
SEZNAM OBRÁZKŮ		99
SEZNAM TABULEK.....		100
SEZNAM GRAFŮ		101
SEZNAM PŘÍLOH.....		102

ÚVOD

V moderní společnosti jsou informace vnímány jako nejcennější aktivum a schopnost disponovat relevantními a utříbenými informacemi se ve stále globalizovanějším a ekonomicky provázanějším světě jeví jako rozhodující. Tím se dostáváme i ke zmíněné kvalitě informací. Výrobní i nevýrobní společnosti v současné době totiž generují obrovské množství dat, přičemž pouze zlomek je použitelný ve své původní podobě. Rozdíl mezi jednotlivými strukturami dat je mnohdy až propastný, jelikož se velmi často stává, že jednotlivá data nemohou být ani porovnatelné mezi sebou. S potřebou pružně reagovat na stále se vyvíjející nové trendy na trhu roste i úloha reportingu jako nástroje moderního řízení a to zvláště pro velké podniky.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením situační analýzy společnosti, navržením projektu vybraných ukazatelů reportingu obchodního oddělení a navržením systému reportingového nástroje „Hbridge“, který pro své účely využívá americká Meopta Group a jeho využití pro aplikaci v sesterské společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací vedoucím manažerům a ředitelům jednotlivých divizí.

V teoretické části práce budou popsány různé pohledy odborníků na danou problematiku reportingu, controllingu, včetně současného průzkumu, který zobrazuje využití těchto nástrojů v podnikatelské praxi. V praktické části bude kladen důraz na provedení jednotlivých částí situační analýzy – konkrétně finanční analýzy a analýzy PESTEL společnosti s ohledem na jejich vyhodnocení. Dále bude práce zaměřena na analýzu současného stavu reportingu a navržení projektu vybraných ukazatelů reportingu obchodního oddělení a systému reportingového nástroje „Hbridge“. V závěru budou zhodnoceny přínosy, náklady a rizika implementace.

CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Za cíl této diplomové práce jsem si stanovil vytvořit návrh projektu ukazatelů reportingu obchodního oddělení a systém reportingového nástroje „Hbridge“ ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. Za účelem dosažení tohoto cíle je potřeba provést řadu opatření a zhodnotit tuto společnost z různých úhlů pohledu.

Pro účely zpracování diplomové práce jsem proto definoval následující úlohy:

- na základě průzkumu literárních pramenů a výzkumů formulovat teoretická východiska controllingu, reportingu a současné problematiky klíčových ukazatelů výkonnosti;
- provést situační analýzu společnosti se zaměřením na interní a externí rozbor společnosti;
- analyzovat současný stav reportingu ve společnosti Meopta – optika, s.r.o.
- na základě výsledků analýzy navrhnout projekt zavedení vybraných ukazatelů obchodního oddělení a systém reportingového nástroje „Hbridge“ do společnosti
- zhodnotit projekt z hlediska nákladů, přínosů a rizik

Při zpracování diplomové práce využiji metod analýzy a syntézy. Nejprve bude proveden literární průzkum se zohledněním na současný stav ukazatelů výkonnosti a analýza teoretických pramenů z oblasti controllingu, reportingu a klíčových ukazatelů výkonnosti. Dále bude navazovat situační analýza společnosti a analýza současného stavu reportingu společnosti, která vytvoří východiska pro následnou tvorbu projektu. Celou diplomovou práci v závěru uzavře návrh projektu ukazatelů obchodního oddělení a systém reportingového nástroje „Hbridge“ ve společnosti Meopta – optika, s.r.o, včetně zhodnocení přínosů, nákladů a rizik implementace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA A ZÁSADY CONTROLLINGU

Podle Lazara (2012, s. 12), je controlling v našich podmínkách poměrně nový a frekventovaný pojem. Avšak znaky controllingového řízení podle Šišky (2007, s. 10) lze pozorovat již v období tzv. první republiky, přičemž vysokou úroveň tohoto řízení byly známy podniky Tomáše Bati, nebo například Škoda.

V současnosti má každý větší podnik své controllingové oddělení, ale často se však jedná pouze o oddělení hospodářských rozborů s novým štítkem na dveřích. (Lazar, 2012)

Horváth (2004, s. 5) například upozorňuje na fakt, že pojem controlling je mylně považován za pouhou kontrolu, avšak mezi controlling patří mnohem více činností.

Controlling by měl firmě přinášet užitek a měl by působit efektivně, hospodárně, rychle a účinně. Controlling v praxi existuje v mnoha podobách a lze jej rozlišovat na základě podmínek, v kterých je používán. Jedná se například o:

- Druh organizace (zisková/nezisková)
- Okolí a jeho požadavky na organizace
- Podniková kultura
- Fáze životního cyklu společnosti
- Různý druh použití (pro zdravý růst nebo například pro odvrácení krize)

(Eschenbach a Siller, 2012)

1.1 Definice controllingu

Pojem controlling, jak je v současné době používán má mnoho různých definic a chybí mu jednotná interpretace. Většina laiků tento pojem, obzvláště při prvním setkání s ním, ztotožňuje s kontrolou. Jeho rozsah je však mnohem širší.

Controlling dle definice R. Manna (1992, s. 12) představuje: „*system pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapení a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí vyžadující příslušná opatření.*“

Například dle Fibírové (2003, s. 10) je controlling ve svém obecném slova smyslu chápán jako metoda či nástroj, jehož prostřednictvím má dojít ke zvyšování efektivnosti systému řízení pomocí: „*neustálého a systematického srovnání skutečnosti a žádoucího, tj. předem plánovaného a stanoveného stavu podnikatelského procesu, vyhodnocování zjištěných od-*

chylek, nalezení jejich příčin, návrhu nápravných opatření, kontrole a účinnosti navržených opatření a aktualizaci stanovených cílů.“

Podle Konečného (2000, s. 6) controlling představuje: „*subsystém řízení, zaměřený na všechny řídicí činnosti, které koordinují plánování, analýzu a kontrolu, informační zabezpečení.*“ Přičemž jak uvádí Konečný, tyto úkoly by měl provádět controller ve spolupráci s manažery.

Eschenbach (2004, s. 75-76) ve své publikaci například uvádí: „*Controlling doplňuje a integruje management jak v koncepčním, funkčním a institucionálním smyslu, tak i ve smyslu personálním (při vytváření vlastních míst controllerů).*“

V německých publikacích je pak například kladen větší důraz na porovnání plánu se skutečností a jednotnost plánování a kontroly, naopak zde není kladen přílišný důraz nařízení a ovlivňování chování jednotlivých subjektů. Což například výstižně vystihuje Horváth: „*Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly, a zajištění informační datové základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových procesů.*“ (2004, s. 5). Horváth pak dále ve své publikaci poukazuje na důležitost spolupráce manažera a controllera při řízení podniku.

Z pohledu na výše uvedené definice, neexistuje jednotnost v přesné definici controllingu, jak bylo zmíněno na začátku. Tuto situaci dle mého názoru vystihuje Eschenbach: „*Každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý myslí něco jiného.*“ (2004, s. 77), přičemž ke stejnému názoru se kloní i Lazar. Sám se přiklání k názoru Fibírové a Vollmutha, jež ve své publikaci vyjadřuje controlling jako nástroj řízení, který má podporovat vedení podniku při jeho rozhodování.

1.2 Koncepce a filozofie controllingu

1.2.1 Koncepce

Koncepce controllingu shrnuje všechny základní úvahy o účelu a součinnosti s dalšími systémy podniku. Na základě cílů, které jsou pro controlling stanoveny se rozlišují čtyři koncepce. Přičemž Eschenbach a Siller (2012) tvrdí, že v praxi z uvedených koncepcí nedominuje ani jeden a dále uvádí, že většinou se vyskytují prvky více koncepcí závislé na situacích a souvislostech.

Typy koncepcí controllingu, jak je uvádí Eschenbach a Siller (2012):

- Zaměření na získávání informací
- Zaměření na plánování, kontrolu a regulaci
- Zaměření na koordinaci uvnitř řídicího subsystému
- Zaměření na zajištění racionality řízení

Controlling se zaměřením na získávání informací

Pro controlling představuje informační systém podniku velmi důležitou roli, například z něj lze získat potřebné informace z účetnictví, které je následně potřeba zpracovat a zhodnotit podle potřeby k danému vytyčenému cíli. Tato koncepce má převážně pozitivní efekt v tom, že získané informace značně pomohou při rozhodování, negativní efekt tohoto konceptu však spočívá v tom, že omezuje funkci controllingu pouze na získávání informací, přičemž controlling, dle mého názoru však dokáže nabídnout mnohem více.

Controlling se zaměřením na plánování, kontrolu a regulaci

Controlling v rámci tohoto konceptu lze chápat jako řídicí mechanismus pro plánování a kontrolu. Hlavním úkolem je tvorba systému plánování a kontroly, zajištění integrity plánování a kontroly, stanovení odchylek a poskytování informací pro zpětnou vazbu nebo plánované cíle.

Controlling se zaměřením na koordinaci uvnitř řídicího subsystému

V tomto případě se jedná se o soulad celého systému vedení s jeho podsystémy (hodnotovým, kontrolním, plánovacím,...). Základem této koncepce je zde rozlišení řídicích a prováděcích systémů a jejich příslušných subsystémů.

Nevýhodou je, že v tomto případě by controller v roli koordinátora řídicího systému musel přímo jednat s řídicími pracovníky, což se vyskytuje v praxi zřídka, například při schvalování částečných plánů k celkovému rozpočtu.

Controlling se zaměřením na zajištění racionality řízení

Tato koncepce počítá především s tím, že pracovníci v podniku se rozumově chovají jen částečně racionálně, rozhodují většinou emocionálně nebo podle svých hodnotových postojů. Každý řídicí pracovník by měl zajistit racionalitu, ale to lze jen, pokud platí, že v sociálních systémech neplatí jen ekonomické zákonitosti. V praxi autor uvádí, že je tato koncepce nepoužitelná. (Eschenbach, Siller, 2012)

1.2.2 Filozofie controllingu

Tuček, Zámečník (2007) uvádí, že filozofie řízení směřuje k tvorbě zdravého podniku. Aby controlling plnil svou funkci, musí řízení podniku být cílově orientované, založené na plánování a kontrole, být adaptivní a flexibilní.

Controlling je tedy možné vnímat jako systém řízení s vlastní filozofií a fungující na několika základních principech. Tuto filozofii je možné charakterizovat dle tří následujících principů:

- **Orientace na cíle** – controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a na jejich kontrole a současně pomáhá vypracovat metodiku plánování
- **Orientace na úzké profily** – smyslem je zde vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství informací a který pomůže odkrýt a odstranit úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů
- **Orientace na budoucnost** – přechod od zpětné vazby k vazbě dopředné

1.3 Úlohy a cíle controllingu

1.3.1 Cíle controllingu

Za primární cíl podniku považují Eschenbach a Siller (2012) udržení trvalé životaschopnosti a operativnosti. Poněvadž dosažení tohoto cíle nezávisí pouze na výkonech controllingu, spočívá cíl controllingu alespoň v přispívání k zajištění životaschopnosti podniku.

Dále jsou rozeznávány dva druhy cílů:

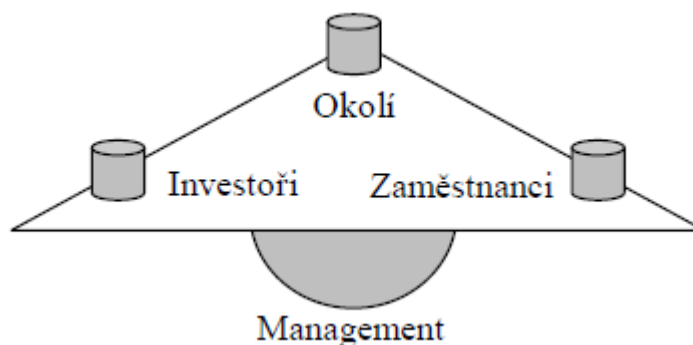
- **Přímé (bezprostřední)** – popisují rozsah úloh controllingu a říkají, zda jde o obstarávání informací, koordinaci řízení nebo spolutřídění, přičemž mají napomoci k zajištění životaschopnosti podniku.
- **Nepřímé (zprostředkované)** – tyto cíle naopak představují cíle organizace, které provádění controllingu mají podporovat. Tyto cíle specifikují obsahově úlohy controllingu a jsou ovlivněny očekáváními vlastníků.

Výše zmíněné zajištění životaschopnosti zahrnuje následující cíle řízení:

- **Zajištění schopnosti anticipace a adaptace** – u tohoto cíle řízení je nutné vytvořit předpoklady pro přizpůsobení se, je třeba poskytovat informace o změnách okolí současných i budoucích a působit aktivně v procesu řízení

- **Zajištění schopnosti koordinace** – zde se controlling podílí na postupném schválení cílů a jednání v subsystémech podniku
- **Schopnost proveditelnosti plánů** - v tomto cíli by controlling měl zajistit prosazování strategických nebo operativních plánů, záměrů a projektů. (Eschenbach, Siller, 2012)

Dle Fibírové (2003, s. 11) základní úkol controllingu spočívá především v oblasti přípravy podkladů pro plánování a rozhodování, koordinaci obsahu informací finančního účetnictví a manažerského účetnictví, výkaznictví a statistiky. Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků, který však o konkrétních záměrech budoucího ekonomického vývoje podniku sám nepřijímá rozhodnutí.



Obr. č. 1 Rovnováha podnikových cílů (Eschenbach, 2004)

Na obrázku č.1 lze vidět jak management pod tíhou přání a požadavků stakeholderů musí více a více rotovat, čím rychleji a nekontrolovatelněji vyjadřují své požadavky. Controlling se tedy snaží podporovat management při přípravě strategie rovnováhy pro zajištění plnění jednotlivých cílů.

1.3.2 Úlohy controllingu

Katalog úkolů rozpracoval americký Svaz controllerů (Financial Executives Institute) v roce 1962 a jsou to:

- Plánování
- Výkaznictví a interpretace
- Hodnocení a poradenství
- Daňové záležitosti
- Výkaznictví pro státní účely
- Ochrana majetku

- Národohospodářské výzkumy

Dle Konečného (2007, s. 16) je možné mluvit o controllingu tehdy, má-li podnik ucelený a koordinovaný systém pro plánování, kontrolu a informační zabezpečení k podpoře vedení, který zajišťuje plnění celého souboru uvedených úkolů.

1.4 Funkce controllingu

S vývojem controllingu jako systému řízení se měnily a postupně rozšiřovaly i jeho funkce. M. Synek (2011, s. 42) dle těchto funkcí sleduje tři vývojové fáze controllingu:

1. počáteční fáze, která kladla důraz na **registrační funkci controllingu** – controlling byl zaměřen především na sběr dat a jako role byla spíše pasivní;
2. v druhé fázi hovoří o aktivně orientovaném controllingu, který byl již zaměřen nejen na kontrolu hospodárnosti, ale i na vypracování zlepšovacích návrhů, hovoříme o **navigační funkci**;
3. nejvyšším vývojovým stupněm je controlling orientovaný na řízení, kdy controlling vytváří vlastní systém řízení, který využívá pro řízení všechny relevantní informace z oblasti plánování, kontroly a regulace podnikových aktivit. Jedná se o **inovační a koordinační funkci controllingu**.

2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU

Controlling se rozlišuje na oblast strategickou a operativní. **Ve strategické oblasti** se definuje podniková politika, poslání podniku a strategické cíle, kterých chce dosáhnout v dlouhodobém časovém horizontu, přičemž není časově omezen.

Operativní controlling usměřňuje rentabilitu, likviditu a hospodárnost v krátkodobém časovém horizontu, jednoho roku až tří let. Na rozdíl od operativního controllingu není zisk chápán jako cíl, ale jako výsledek.

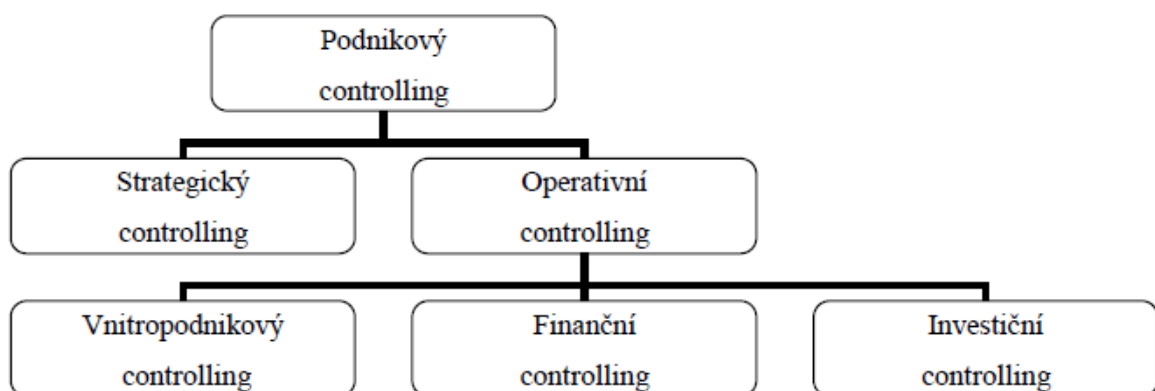
Zjednodušeně řečeno **operativní controlling** si klade za cíl „**dělat věci správně**“, **strategický controlling** pak „**dělat správné věci**“.

Podle Vollmutha (2004, s. 210) však existují mezi operativním a strategickým controllingem určité vazby. Operativní plánování totiž velmi silně závisí na plánování strategickém, a tudíž si vzájemně poskytují informace.

Dále lze controlling členit podle funkční specializace na:

- výrobní controlling
- finanční controlling
- controlling investic
- marketingový controlling
- personální controlling
- logistický controlling

Podle Rajnohy (2002), základní členění controllingu vypadá následovně:



Obr. č. 2 Základní členění controllingu (Rajnoha, 2002)

2.1 Strategický controlling

U strategického controllingu se jedná o dlouhodobé pojetí. Mezi činnosti strategického controllingu patří plánování, testování, implementace a vyhodnocování strategií. Jak již bylo zmíněno výše, časové rozpětí je neomezené a vychází z délky období, na které je zpracována strategie. Typickým ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, např.: tržní podíl, popřípadě cash flow.

Strategické nástroje se využívají především k určení a zlepšení budoucích příležitostí a rizik podniku. (Vollmuth, 2004, s. 209)

Podle Mikovcové (2007) patří mezi **analytické metody užívané ve strategickém controllingu** zejména:

- Analýza globálního okolí a zájmových skupin (PEST)
- Analýza odvětví
- Analýza silných a slabých stránek (SWOT)
- Analýza potenciálů
- Analýza portfolia
- Strategická bilance
- Analýza životního cyklu

Nástroje strategického controllingu však se neustále vyvíjejí. Mezi nové nástroje je možné zařadit například Balanced Scorecard, Target Costing, Activity Based Management a Value Based Management.

2.2 Operativní controlling

Úkolem operativního controllingu je podpora operativních plánů. Operativní controlling rozlišuje krátkodobý vývoj, který se aktuálně projevuje nákladem a výnosem a trendy. Úhel pohledu je na rozdíl od strategického controllingu, kdy je pohled zaostřen na okolí podniku, zaostřen na samotný podnik. Operativní controlling pomáhá podniku zaměřit se na blízkou budoucnost (cca 1 rok) a včas řídit nápravná opatření, pokud se podnik odchýlí od určeného plánu. Prioritním operativním cílem každého podniku je dosažení potřebné úrovně zisku.

Podle Vollmutha (2004) patří mezi některé **metody užívané v operativním controllingu**:

- Analýza ABC
- Globální analýza nákladů
- Analýza kritických bodů (BREAK – EVEN)
- Výpočet příspěvku na úhradu
- Analýza XYZ
- Analýza rabatu
- Analýza prodejní oblasti

2.3 Hlavní rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem

Tabulka č. 1 blíže zobrazuje hlavní rozdíly operativního a strategického controllingu.

Kritérium	Operativní controlling	Strategický controlling
Časový horizont	Omezený	Neomezený
Veličiny	Kvantitativní	Kvalitativní
Okolí	Zmapované, známé, předvídatelné	Nespojité, vyvíjející se
Počet variant	Nízký	Vysoký
Charakter problémů	Strukturované	Jedinečné, obtížně strukturovatelné
Stupeň detailizace	Vysoký	Nízký
Hierarchie řízení	Nízká	Vysoká

Tab. č. 1 Hlavní rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem (Mikovcová, 2004)

Důležité je taktéž poznamenat, že organizační oddělení operativního a strategického controllingu není v praxi uskutečnitelné, protože pro každou controllingovou činnost jsou potřebné informace i z druhé oblasti.

2.4 Další formy controllingu

2.4.1 Finanční controlling

Finanční controlling lze považovat za další formu controllingu, jež se převážně snaží zajistit finanční rovnováhu podniku.

Mezi základní funkce finančního controllingu patří získávání finančních zdrojů, správa finančních zdrojů a užití těchto finančních zdrojů. Ne všechny získané zdroje jsou ale použity okamžitě, zůstávají po určitou dobu v podniku a mohou sloužit například jako rezervy likvidity.

2.4.2 Projektový controlling

Projektový controlling podporuje projektový management, který dává k dispozici velký počet nástrojů. V rámci projektového controllingu je třeba obzvláště dbát na účelné organizační začlenění projektových controllerů a na vymezení úloh mezi projektovým manažerem a projektovým controllerem.

Úlohy projektového controllingu je třeba na jedné straně vidět jako část úloh projektového managementu, na druhé straně je třeba doplnit jako doprovodnou funkci – od počátku až k závěru projektu, přičemž se jedná převážně o vývojové projekty, nebo popřípadě investice. (Konečný, 2007)

2.4.3 Procesní controlling

Cílem procesního controllingu je na rozdíl od finančního controllingu zvýšení efektivity řízení a průhlednosti procesů, odstranění duplicit, neefektivních a nadbytečných činností zrychlení procesů, měření a řízení výkonnosti procesů, snížení nákladů a zesílení podnikové schopnosti tvořit přidanou hodnotu. (Mikovcová, 2007)

V praxi lze procesní controlling využít pro zhodnocení ekonomické efektivity podnikových činností a procesů.

2.5 Vývojové tendence v oblasti Controllingu

Na současné podniky je stále více vyvíjen tlak prostředí, roste komplexnost a dynamika okolí. Následkem turbulentních změn vzniká nejistota, objevují se inovační posuny, roste konkurenční tlak, zvyšuje se riziko, což vytváří i turbulence uvnitř podniku. Z tohoto důvodu musí i controlling pracovat mnohem dynamičtěji než dosud. Dalším problémem současného controllingu je nedostatečná orientace na procesy v podniku.

Vývojové tendence jsou detailněji zobrazeny v tabulce č. 2 a porovnávají současný controlling s „novým controllingem“.

	Nový controlling	Současný controlling
Úloha	<ul style="list-style-type: none"> • Samořízení • Orientace na trh • Integrované operativní a strategické zameření (feedforward) 	<ul style="list-style-type: none"> • Řízení, zejména vysoký podíl kontroly • Interní orientace • Problémy na rozhraní mezi stupni controllingu (feedback)
Organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Celková organizace orientovaná na proces • Začíná již v raných fázích, má vztah k řetězci tvorby hodnot • Servisní střediska (zisková střediska) jsou vnímána externě 	<ul style="list-style-type: none"> • Strnulé zaměření funkčně-divizní • Start ve fázi výroby, žádná orientace na řetězec tvorby hodnoty • Štáb a nákladová střediska – jsou vnímány výhradně interně
Nástroje	<ul style="list-style-type: none"> • Integrované všechny dimenze informací • Zaměření na hodnotu podniku • Aktivní využívání potenciálu IT 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaměřeno na účetnictví • Zaměřeno na výsledek period • Reagující na IT
Chápání controllingu	<ul style="list-style-type: none"> • Change agent, poradce • Znalec produktu, procesu a zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> • Hlídací pes“ • Experti na nástroje controllingu

Tab. č. 2 Vývojové tendence v oblasti controlling (Horváth & Partners, 2004)

3 REPORTING

Controlling je nástroj řízení, který má za úkol působit na zlepšení podnikových výsledků. Avšak i minimální systém controllingu musí zahrnovat systém plánování a kontroly, manažersky orientované účetnictví a reporting.

Reporting tvoří nedílnou součást controllingu, dle Fibírové (2010, s. 10) reporting představuje: *„komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“*

Důležité je, že kromě výkazů a zpráv je součástí reportingu stanovení **klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)**, jež se používají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými úkoly. Součástí reportingu jsou komentáře a zdůvodnění, které umožňují hodnotit vývoj a přijímat účinná opatření.

Podle Blažka (2011) je úkolem reportingu pomocí informací a ukazatelů zachytit situaci, v jaké se podnik momentálně nachází. A to jednak z pohledu podniku jako celku, ale také by měl přinést informace o jednotlivých dílčích částech podniku. Důležité údaje pro reporting jsou získávány jak z finančního, tak i z manažerského účetnictví.

Mikovcová (2007), dále pokládá za těžiště reportingu zajištění aktuálních a kvalitních externích i interních informací, které jsou obsahem vypracované zprávy – reportu. Obsah a forma informací bývá dána podnikovými směrnici nebo metodickými pokyny.

Mayer (1992) oproti Mikovcové (2007) za jádro reportingu považuje spíše analýzu zjištěných odchylek skutečného vývoje v porovnání s předem stanoveným cílem.

3.1 Implementace reportingu

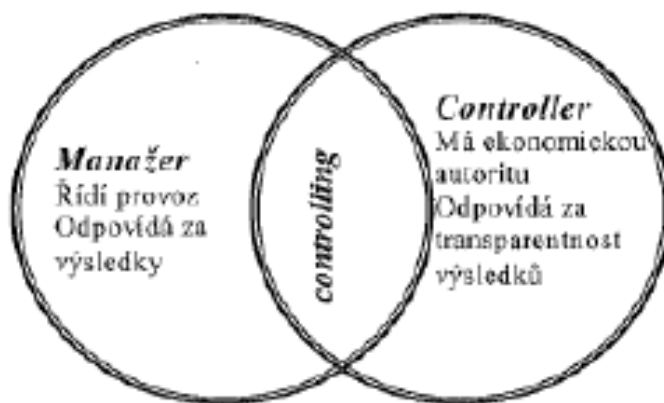
Doporučený postup při navrhování a implementaci reportingu vypadá následovně:

- Identifikace uživatele výkazů
- Odlišení obsahu výkazů podle potřeb uživatelů
- Vhodná forma výkazů (tištěná, elektronická)
- Jednotný vzhled výkazů
- Vhodný způsob distribuce výkazů
- Zabezpečení důvěrných informací
- Zabezpečení zpětné vazby za účelem zlepšování systému reportingu

Pro provedení správné implementace musí být zajištěno, aby měly dané výkazy a zprávy i potřebné vlastnosti, jedná se zejména o:

- **požadovanou strukturu**, která usnadní a urychlí rozhodování
- **hledisko podrobnosti** (aby bylo zabráněno příliš velkému nebo naopak malému detailu), podrobnost se odvíjí od podnikové hierarchie, která tyto výkazy a zprávy bude využívat
- **srozumitelnost a přehlednost**, přínosné je použití grafických prostředků pro zvýšení názornosti
- **zaměření na ovlivnitelné veličiny**, kvantifikované v peněžním i naturálním vyjádření (Fibírová, 2003)

Mikovcová (2007), stejně tak i Fibírová (2010) dále dodávají, že pozice controllera by měla být rovnocenná řídicím pracovníkům – managementu podniku a to i přesto, že nemá pravomoc k rozhodování v podniku. Pozice controllera totiž vyžaduje nezávislost, odbornost a značné osobní vlastnosti. V menších firmách se však controllingem zabývají převážně osoby s jinými funkcemi například účetní, vedoucí pracovníci na prvním stupni nebo majitel. Vztahu mezi manažerem a controllerem si můžeme dále povšimnout na obrázku č. 3.



Obr. č. 3 Vztah Manažer – Controller (Mikovcová, 2007, s.16)

3.2 Uživatelé a členění reportingu

Uživatelů reportingu je mnoho a navíc s velmi různými požadavky, v zásadě je lze ale členit do dvou základních skupin:

- Interní uživatelé
- Externí uživatelé

3.2.1 Interní uživatelé

Interní reporting dle Fibírové (2010, s.17) slouží: „, *jednak vedoucím pracovníkům na různém stupni podnikové hierarchie jako nástroj při rozhodování, a zároveň i jako nástroj vrcholového řízení, který má umožnit rozpoznat, jak dalece jsou plněny (neplněny) jednotlivé, předem stanovené cíle, a to na každém (ve smyslu vymezeném, stanoveném) stupni podnikové hierarchie a v každé oblasti podnikání*“.

Interní uživatele tvoří management podniku na různých úrovních řízení, nebo sami vlastníci, pokud vykonávají manažerské funkce, což je běžné v malých firmách. Manažeři jsou odpovědní za výsledky činnosti podniku a usilují o maximalizaci zisku. K zajištění tohoto cíle disponují určitými pravomocemi, které jim kromě rozhodovacího vlivu dávají i neomezený přístup k informacím.

3.2.2 Externí uživatelé

Externí uživatelé mají přístup pouze k externím výkazům finančního účetnictví, zveřejňovaným například na webových stránkách společnosti či v obchodním rejstříku.

Za externí uživatele mohou být považováni:

- vlastníci podniku a investoři
- zaměstnanci
- obchodní partneři, banky
- státní orgány v souvislosti s kontrolní funkcí
- orgány veřejné správy

3.3 Reportingová zpráva a její členění

Reportingové zprávy lze dle faktoru pravidelnosti rozdělit na:

- **Standardní zprávy** – jedná se o zprávy sestavované v pravidelných intervalech, s předem stanovenou strukturou, obvykle v měsíčním, čtvrtletním a ročním horizontu, ale je možné i týdenní nebo čtrnáctidenní vyhotovování výkazů.
- **Mimořádné zprávy** – tyto zprávy jsou vytvářeny na požádání, mohou být mimořádné z hlediska termínu vyhotovení (se standardní strukturou) nebo obsahu a analýz.

Samotné reportingové zprávy můžeme dále členit na:

- Souhrnné reporty
- Dílčí reporty

Hlavním rozdílem je, že souhrnné reporty obsahují základní ukazatele o hospodaření podniku, srovnání s plánem a minulým obdobím, zatímco dílčí reporty se člení podle oblastí na obchodní, výrobní, marketingové, personální apod. Struktura dílčích reportů přitom vychází z potřeb a zvyklostí podniku a není tak přísně specifikována.

Pro zaručení požadované kvality reportů, jež mají sloužit pro rozhodování manažerům, je potřeba aby zprávy plnily následující požadavky:

- Objektivita
- Ověřitelnost a srozumitelnost
- Vhodný obsah a struktura
- Včasnost

3.4 Integrovaný reporting

Integrovaný reporting je nový přístup v prezentaci KPI ve formě interaktivního dashboardu, ve kterém může každý uživatel zobrazovat jím požadované detailní informace nebo vazby mezi různými parametry. Tento styl reportingu je například schopný ukázat souvislost mezi spotřebou energií a ziskem a umožňuje k finančním výsledkům provázat a zobrazit mnoho nefinančních faktorů, jako je třeba počasí, životní prostředí nebo sociální faktory. (Noctuint, 2014)

Organizace IIRC (International Integrated Reporting Council) definuje integrovaný reporting jako: „*stručnou komunikaci o tom, jak strategie organizace, její řízení, výkonnost a vyhlídky do budoucna přispívají v kontextu vnějšího prostředí k vytváření hodnoty v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém období.*“

Jelikož integrované reportování je stále ještě nový a v úplné podobě málo rozšířený koncept a její přijetí po společnostech nikdo nevyžaduje má to za následek, že téměř neexistují jakékoli akademické výzkumy na dané téma. Přesto jsou instituce, jako velké mezinárodní consultingové společnosti, zabývající se reportingem společností, které se na vývoj integrovaného reportování zaměřují a publikují na toto téma různé výzkumy a studie.

Například společnost Deloitte tvrdí: „*integrovaný reporting stane v blízké budoucnosti hlavním informačním nástrojem velkých korporací, protože obsahuje mnohem více údajů o tom, jak dosahují dlouhodobé hodnoty.*“

Díky integrovanému reportingu může management společností řídit lépe jednotlivé vstupy, efektivněji alokovat zdroje, účinněji komunikovat s akcionáři, zákazníky a zaměstnanci a v konečném důsledku dosahovat lepších dlouhodobých finančních výsledků. (Noctuint, 2014)



Obr. č. 4 Vrstvy hodnoty (Ernst & Young, 2014)

Obrázek č. 4 ukazuje, že jediná vrstva hodnoty, která je v současné době konzistentně měřena, je finanční kapitál – obvykle prostřednictvím výročních zpráv. Tato hodnota je přeměna do dividendy pro shareholders.

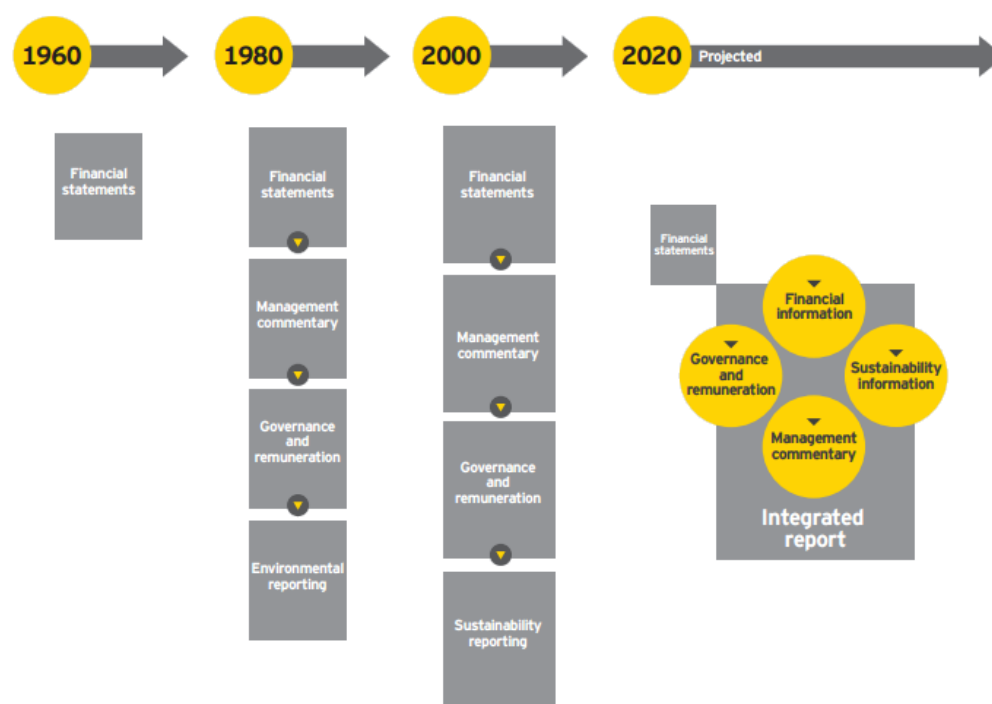
Druhá vrstva zahrnuje sdílenou hodnotu, která dává prospěch shareholderům, kteří přímo souvisejí s činností organizace (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, atd..) Tato sdílená hodnota značně závisí na mnoha faktorech, jako je například výkonnost zaměstnanců, povolení k provozu nebo spotřebitelská důvěra.

Třetí vrstva popisuje hodnotu, kterou organizace vytváří pro společnost jako celek, a to i v případě, že není přímo spojena s účelem podnikání organizace. Tyto externality mohou být negativní, nebo pozitivní. (Ernst & Young, 2014)

Integrovaný report je širší než tradiční přístupy, pokud jde o rozsah a časový horizont. Měl by říct, v jaké oblasti společnost vytváří hodnotu. Jedná se například o:

- Zda vytváří hodnotu a pro koho
- Měří a kvantifikuje vrstvy hodnoty
- Identifikuje hodnotu vytvořenou na každé úrovni, a jak to může ovlivnit budoucí výkonnost.

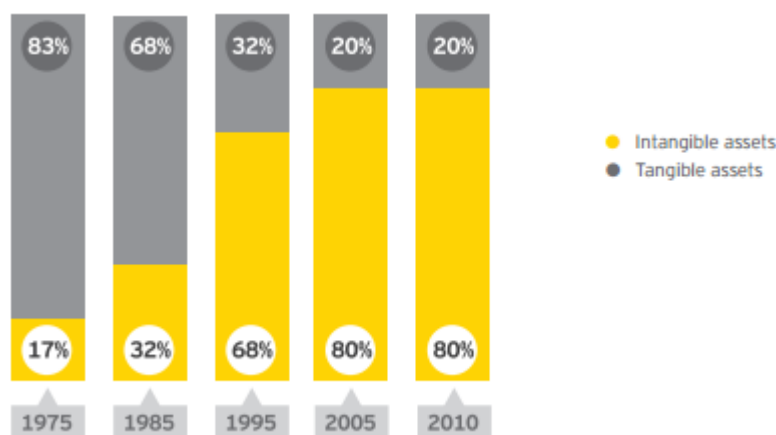
3.5 Vývoj podnikového reportingu



Obr. č. 5 Vývoj podnikového reportingu (Ernst & Young, 2014)

Informace potřebné k schopnosti zhodnocení organizace vytvářet udržitelnou hodnotu v průběhu času nemohou být shromažďovány od převládajících modelů reportingu. Různé argumenty podporují toto tvrzení, jedná se například o:

- Společnosti publikují čím dál rozsáhlejší zprávy. Nicméně informace v nich uvedené jsou nesouvislé. Jsou často vytvořené různými odděleními v rámci společnosti a jsou produktem síly myšlení namísto integrovaného myšlení
- Současná hospodářská, sociální a environmentální krize, kterým čelíme (recese, rozdíly v příjmech, změny klimatu) nás nutí přemýšlet jinak o světě a podnikání
- Finanční reporty neodráží schopnost organizace vytvářet hodnotu v krátkodobém, střednědobém a dlouhodobém měřítku kvůli neefektivnímu managementu svých strategických zdrojů
- Hodnota organizace je stále méně odvozena z dlouhodobého majetku ve své rozvaze, ale naopak stále více ze svého nehmotného majetku. Poměr hmotného majetku k nehmotnému se značně obrátil v posledních třech desetiletích, jak lze vidět na obrázku č. 6. (Ernst & Young, 2014)



Obr. č. 6 Poměr hmotného a nehmotného majetku společností S&P 500 (Ernst & Young, 2014)

Myšlenka integrovaného reportování se však netýká jen toho, jak lépe sestavovat výroční zprávy, ale i toho, jak nastavit procesy ve firmě tak, aby vedly k integrovanému a komplexnímu uvažování, které firmě pomůže efektivněji pracovat se svým potenciálem vytvářet hodnotu v dlouhodobém měřítku.

3.6 KPI - Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), podle Parmentera (2008, s. 3-5), mají na rozdíl od klíčových ukazatelů výsledků (KRI) rozsáhlý pozitivní dopad na podnikání společnosti. Tyto klíčové ukazatele výkonnosti říkají, co bychom měli udělat, abychom zvýšili výkon společnosti.

K hlavním charakteristikám KPI patří nefinanční podoba, měření ve velmi krátkých intervalech (denně, max. týdně) na rozdíl od KRI, které se měří v delších časových intervalech (měsíčně, čtvrtletně). Dalšími důležitými charakteristikami klíčových ukazatelů výkonnosti je například vázání odpovědnosti ke konkrétní osobě nebo týmu, pozitivní vliv na ostatní výkonnostní ukazatele, ovlivňování více hledisek Balanced Scorecard a většinu kritických faktorů úspěchu.

Příklady KPI v praxi:

- Doba zpoždění dodávek
- Fluktuace zaměstnanců
- Rychlost náborového procesu
- Změny objednávek po jejich dodání

Příklady KRI v praxi:

- Spokojenost a rentabilita zákazníka
- Spokojenost zaměstnanců
- Počet žádostí o zaměstnání
- Rentabilita výrobního sortimentu
- Čistý zisk před zdaněním
- Výnos z vloženého kapitálu

3.6.1 KPI v dnešní praxi

Podle serveru Eudai (2015) se v praxi setkáváme s velmi volným používáním významu, ale i poslání KPI. Jako KPI jsou označovány nejrůznější ukazatele a je vytvářena směs KPI i ukazatele měření výstupů. Je kladen extrémní důraz na slovo "klíčové" a z tohoto hlediska je pochopitelné, že například dosažené tržby je ukazatel klíčový, KPI to ale není a nelze s ním tak pracovat.

Tento server dále uvádí, že nejhorší na tomto přístupu je otázka dodržování požadovaných hodnot ukazatelů, návaznosti odměňovacího systému a vůbec manažerská práce s takovým souborem ukazatelů. Příklad: jestliže obchodník nebude plnit trvale ukazatel "počet navštívených zákazníků" a přitom ve všech ukazatelů měření výstupů požadavek překročí, je to důvod ke změně KPI a ne k postižení obchodníka. V současnosti to většinou vypadá tak, že nemá nárok na plné prémie a manažer hledá "kličku", protože mu je pochopitelně chce dát.

KPI jsou ukazatele, které popisují nějaký proces, o kterém věříme, že bude prospěšný k plnění zadaných cílů. Za KPI můžeme označit jakýkoliv poměrový ukazatel (výstup/spotřeba zdroje). Často je ve jmenovateli ukazatele čas nebo počet lidí, nebo jmenovatel ani nevyjadřujeme (například počet navštívených zákazníků se kontroluje měsíčně u každého obchodníka - tím je jmenovatel dán a není třeba jej vyjadřovat). S KPI je potřeba pracovat kontinuálně, jejich hodnoty jsou spíše doporučením než "zákonem".

3.7 Měření výkonnosti podniku

Z **pozice vlastníků** je nejpoužívanějším kritériem měření výkonnosti podniku jako celku míra zhodnocení vlastního kapitálu, měřená **rentabilitou vlastního kapitálu** (ROE – return on equity).

Skrze Du Pontovu analýzu se dají sledovat tři základní faktory, které míru zhodnocení vlastního kapitálu ovlivňují (ziskovostí výnosů z prodeje, obrátkou aktiv a způsobem financování podnikatelského procesu, tzv. finanční pákou).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnos z prodeje}} \times \frac{\text{výnosy z prodeje}}{\text{aktiva}} \times \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (1)$$

Dalším vhodným ukazatelem z pohledu vlastníků je **ukazatel přidané ekonomické hodnoty** (EVA – economic value added). EVA se na rozdíl od ROE poměřuje jiným způsobem a vyjadřuje se v absolutní výši.

$$EVA = NOPAT - (\text{investovaný kapitál} \times WACC) \quad (2)$$

Nebo

$$EVA = (ROIC - WACC) \times \text{investovaný kapitál} \quad (3)$$

V tabulce č. 3 můžeme vidět, že v české praxi jsou **nejvíce používanými** ukazateli výkonnosti **absolutní (hodnotové) finanční ukazatele (89,5%)**. Vnitřní výdělečnou schopnost podniku nejlépe měří EBIT (zisk před úroky a zdaněním), syntetickým kritériem z pozice vlastníků je ukazatel EVA.

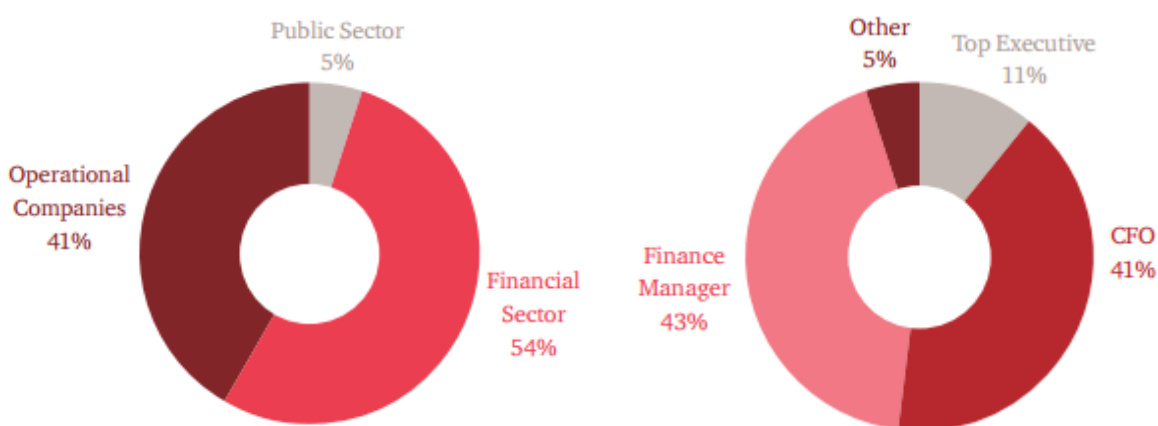
Ukazatel	%
Hodnotové (finanční) ukazatele – vyjádřené v absolutní výši	89,5
EBIT	58,73
EBITDA	20,63
EVA	11,11
Čistý zisk po zdanění	38,1
Zisk před zdaněním	6,35
Hodnotové (finanční) ukazatele – v relativním vyjádření	60,2
ROE	39,68
ROA	28,57
ROI	19,05
ROCE	7,94
ROS	22,22
Rentabilita nákladů	28,57
Naturální ukazatele	34,92
Charakterizující pozici podniku na trhu (loajalitu zákazníků)	20,63
Charakterizující inovaci výkonů	9,52
Charakterizující rychlost a spolehlivost pracovních a technologických postupů	17,46
Charakterizující spokojenost zaměstnanců	12,7

Tab. č. 3 Četnost podniků využívající dané kritéria (Šoljaková, Fibirová, 2010)

3.8 Průzkum KPI – CFO KPI Survey 2013

Při pohledu na ukazatele výkonnosti používané v České republice (viz výše) mi přišla velmi zajímavá studie nazvaná *CFO Key Performance Indicators*, publikovaná mezinárodní consultingovou společností PwC roku 2013.

Rád bych poznamenal, že podle Parmentera by tyto ukazatele nesplňovaly charakteristiku KPI, jelikož mají převážně finanční podobu, avšak pro účely výzkumu můžeme vidět, že jsou vedeny jako KPI.

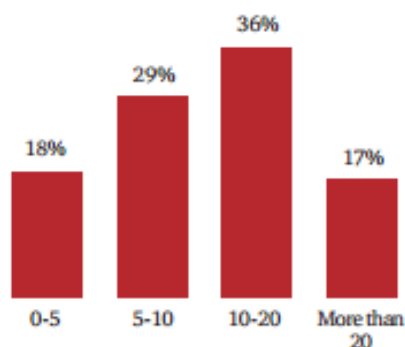


Graf č. 2 Rozdělení sektorů (PwC, 2013)

Graf č. 1 Respondenti (PwC, 2013)

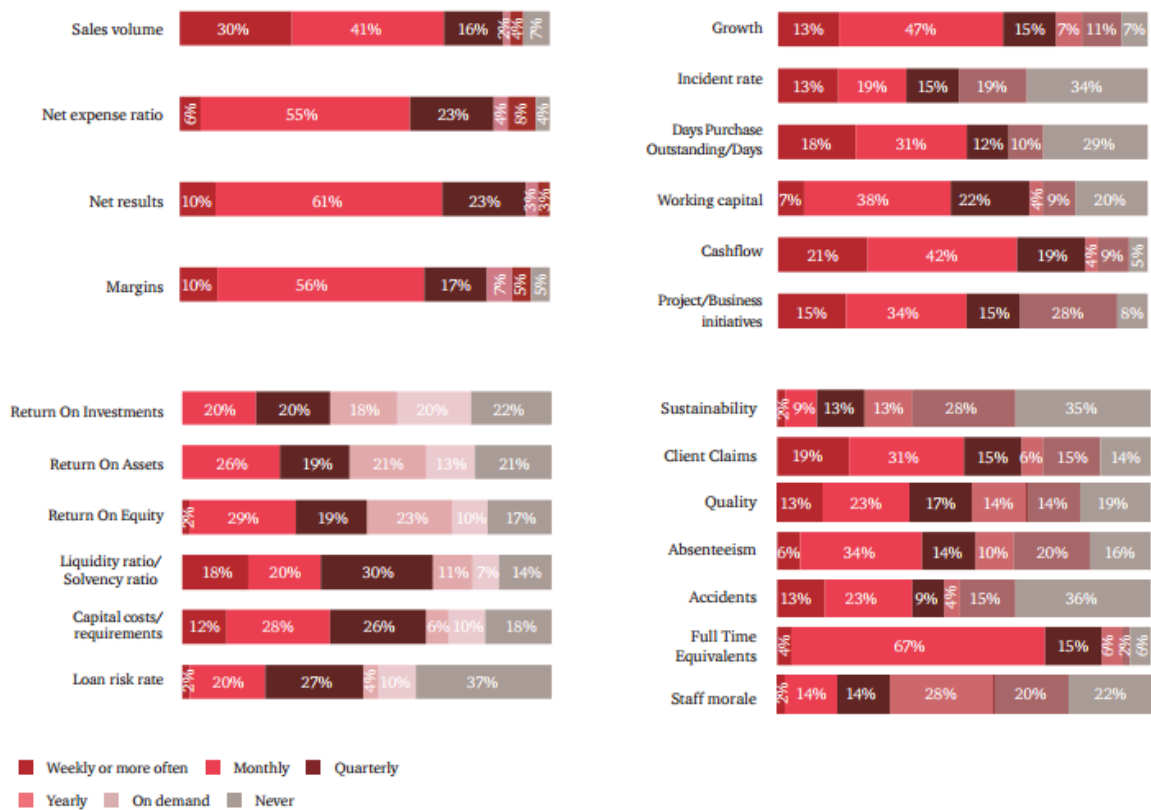
Průzkum se zabýval aktivitami více jak 65 Lucemburských společností spojenými s reportingem a KPI.

Na grafech výše můžeme sledovat, že většina společností se pohybovala ve finančním sektoru (54%), přičemž respondenti byli převážně v manažerských pozicích, nebo na pozici finančních ředitelů.



Graf č. 3 Množství reportovaných KPI (PwC, 2013)

Z grafu č. 3 může vyčíst, že převážné množství (36%) společností reportuje 10-20 KPI, zatímco více jak 20 již pouhých 17% společností.



Graf č. 4 Zaměření KPI (PwC, 2013)

Z tohoto velmi detailního průzkumu dále vyplynulo, že spíše než hrubé množství tržeb, se převážně společnosti zaměřují na profitabilitu, příspěvek k čistému výdělku, tvorbu zisku. Další zajímavostí bylo zjištění, že ačkoli Top management a vedení společnosti jsou často zapojeni při tvorbě KPI, pouze 31% respondentů byla schopná porovnat jejich KPI v řadě let a pouhá jedna třetina respondentů si myslí, že jejich současné KPI jsou adekvátní.

Mít informace ve správnou dobu je bezpochyby nezbytné v dnešní době. Dobře definovaná KPI jsou tedy jak velmi efektní tak i velmi efektivní. Je samozřejmostí, že KPI se v průběhu vývoje společnosti budou měnit, ale tato změna by měla být pečlivě dokumentovaná a vysvětlená.

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části byla popsána problematika controllingu, reportingu a ukazatelů výkonnosti, jež souvisí s tématem práce a jsou taktéž zdrojem informací pro část praktickou.

V rámci zpracování teoretické části při pohledu na definici controllingu lze usoudit, že v současné době má controlling mnoho různých definic a chybí mu jednotná interpretace. Většina laiků tento pojem, obzvláště při prvním setkání s ním, ztotožňuje s kontrolou. Jeho rozsah je však mnohem širší. V německých publikacích v rámci controllingu je pak například kladen větší důraz na porovnání plánu se skutečností a jednotnost plánování a kontroly, naopak zde není kladen přílišný důraz nařízení a ovlivňování chování jednotlivých subjektů.

Nedílnou součástí controllingu, kterou je potřeba zmínit za účelem této práce je reporting, který představuje komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek. Za důležité považuje autor kromě výkazů a zpráv, které jsou součástí reportingu stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), jež se používají pro hodnocení skutečného vývoje v porovnání se stanovenými úkoly.

Z teoretické části dále vyplynulo, že v současné praxi se setkáváme s velmi volným používáním významu, ale i posláním KPI. Jako KPI jsou označovány nejrůznější ukazatele a je vytvářena směs KPI i ukazatele měření výstupů. Je kladen extrémní důraz na slovo "klíčové" a z tohoto hlediska je pochopitelné, že například dosažené tržby je ukazatel klíčový, KPI to ale není a nelze s ním tak pracovat. V současné době je tedy potřeba si klást důraz na charakteristiky KPI, mezi něž patří hlavně nefinanční podoba, měření ve velmi krátkých intervalech a pozitivní vliv na ostatní výkonnostní ukazatele, jelikož se velmi často stává, že se pojmy KPI a výkonnostní ukazatele za sebe zaměňují.

Zajímavým pojmem je i tzv. Integrovaný reporting, který představuje nový přístup v prezentaci KPI ve formě interaktivního dashboardu, ve kterém může každý uživatel zobrazovat jím požadované detailní informace nebo vazby mezi různými parametry. Tento styl reportingu je například schopný ukázat souvislost mezi spotřebou energií a ziskem a umožňuje k finančním výsledkům provázat a zobrazit mnoho nefinančních faktorů, jako je třeba počasí, životní prostředí nebo sociální faktory. Jelikož integrované reportování je stále ještě nový a v úplné podobě málo rozšířený koncept a její přijetí po společnostech nikdo nevyžaduje má to za následek, že téměř neexistují jakékoli akademické výzkumy na

dané téma. Přesto jsou instituce, jako velké mezinárodní consultingové společnosti, zabývající se reportingem společností, které se na vývoj integrovaného reportování zaměřují a publikují na toto téma různé výzkumy a studie, které se autor snažil přiblížit v teoretické části. Slabou stránkou posledního uvedeného průzkumu je ale bohužel fakt, že se tento výzkum zaměřil na reporting Lucemburských společností, jelikož se nepodařilo nalézt relevantní výzkum, jež by se týkal reportingu v českých podmínkách.

V praktické části bude dále zpracována situační analýza společnosti a analýza současného stavu reportingu, která vytvoří východiska pro následnou tvorbu projektu. Celou diplomovou práci v závěru uzavře návrh projektu vybraných ukazatelů obchodního oddělení a systém reportingového nástroje „Hbridge“ ve společnosti Meopta – optika, s.r.o.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

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

5.1 Základní údaje o společnosti

Tabulka č. 4 přináší základní údaje společnosti Meopta – optika, s.r.o. pro kterou bude následně vypracována situační analýza s ohledem na finanční analýzu a analýzu PESTEL.

Obchodní název společnosti:	Meopta – optika, s.r.o.
Sídlo firmy:	Kabelíkova 2682/1, Přerov I-Město, 750 02 Přerov
IČO:	476 77 023
Datum zápisu:	20. 5. 1994
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 (2013):	989 337 000 Kč
Tržby (2013):	2 104 825 000 Kč
Počet zaměstnanců: (2013):	2249

Tab. č. 4 Základní údaje společnosti Meopta – optika, s.r.o.

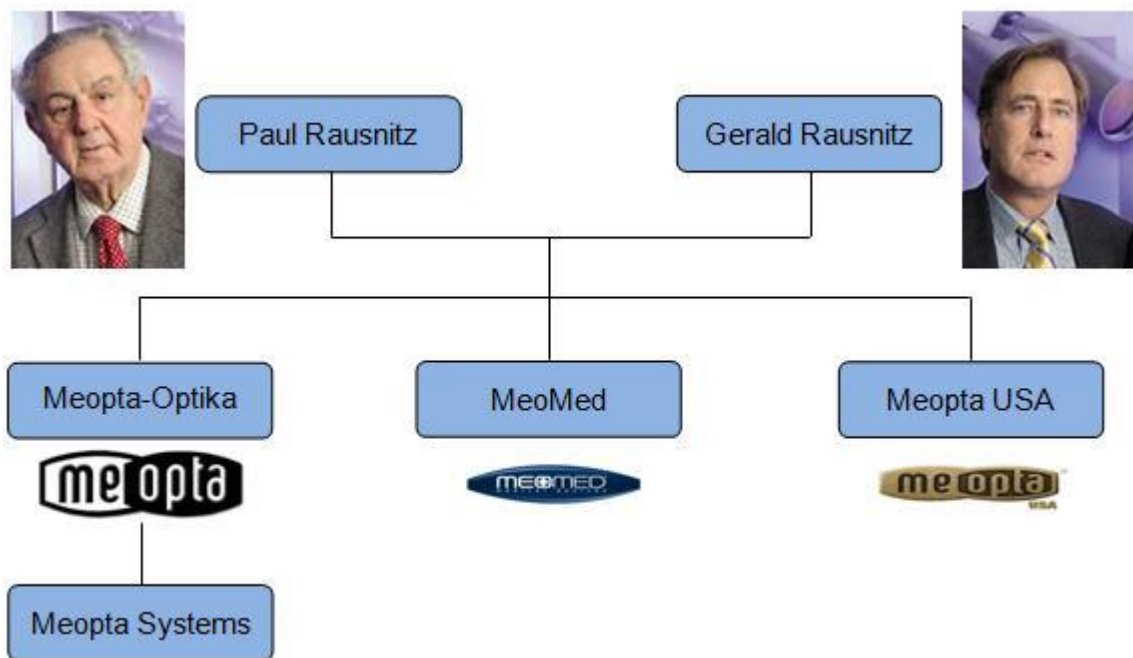
Předmět podnikání:

- broušení a lapování průmyslové keramiky a jiných křehkých materiálů na přesnou rovinnost mimo činnosti uvedené v příloze 1 – 3 živnostenského zákona
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- výroba optických a fotografických zařízení
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků
- galvanizérství
- kovoobráběčství
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd
- nástrojářství
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady

- silniční motorová doprava osobní vnitrostátní a mezinárodní příležitostná
- návrhářská, designérská a aranžerská činnost
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní

Organizační struktura společnosti:

Společnost je součástí Meopta Group, kde zaujímá jak místo sesterské (s MeoMed a Meopta USA), tak mateřské (Meopta Systems). Celou skupinu potom řídí Paul a Gerald Rausnitz.



Obr. č. 7 Organizační struktura Meopta Group (Interní zdroje Meopty)

6 SITUAČNÍ ANALÝZA

6.1 Interní analýza

Interní analýza představuje analýzu zdrojů a hospodaření společnosti. Cílem je určit silné a slabé stránky podniku.

6.1.1 Výroba

Výrobu ve společnosti Meopta Optika, s.r.o. lze rozdělit do třech hlavních divizí – optika, mechanika a montáž. Výroba optických součástek je technologicky velmi náročná, a proto mezi samozřejmosti patří vysoce školení zaměstnanci a nejmodernější zařízení.

Divize Mechanika

Mechanická výroba se soustřeďuje na opracování a povrchovou úpravu (broušení, oleštění, pokovování, různé druhy oxidace, ...) 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. V mechanické dílně je kontrolována nejen přesnost, ale také těsnost tlakem pod vodní hladinou. Pro ochranu rozpracovaných dílů se využívají návleky v podobě gumové sítě.

Divize Montáž

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

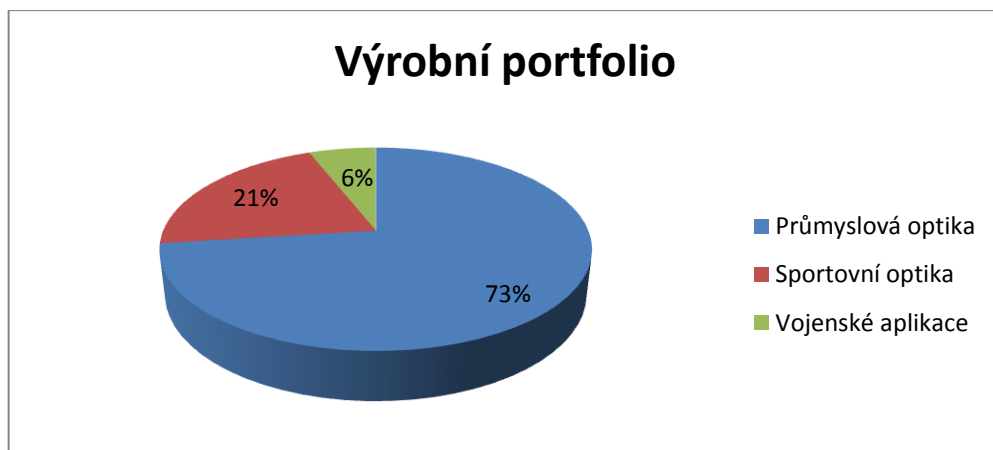
V divizi montáže dochází u puškohledů k nastavování zakřivení osy horizontální a vertikální, které jsou upravovány pro podmínky větru a dráhy střely. U puškohledů pro klasické zbraně je balistická střela nastavena na vzdálenost 100 metrů, kdežto u armádních puškohledů je možnost ručního přenastavení na vzdálenost až 1000 metrů. Puškohledy se plní dusíkem, aby při změnách teplot nedocházelo k orosení. Samozřejmě se výrobky také v montáži kontrolují.

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.

6.1.2 Výrobní portfolio

Struktura výrobního portfolio společnosti Meopta - optika, s. r. o. je přibližně následující:



Graf č. 5 Výrobní portfolio Meopta – optika, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Konkrétně se jedná o tyto typy výrobků:

- průmyslová optika:
 - optoelektronika
 - komponenty pro DLP projektory
 - RTG objektivy
 - komponenty (čočky, hranoly, zrcadla, dělicí kostky)
- sportovní optika:
 - puškohledy
 - binokulární dalekohledy
- vojenské aplikace:
 - periskopy
 - kolimátory
 - noktovizní přístroje
 - dalekohledy
 - zaměřovače

Meopta – optika, s.r.o. je takéž dodavatelem OEM produktů. Dodává námořní a letecké systémy a komponenty, systémy pro výcvik a simulaci, optické a optometrické sestavy a komponenty.

6.1.3 Informační systém ERP

Společnost Meopta – optika s.r.o. využívá ERP systém Microsoft Dynamics Axapta a tvoří datovou základnu pro OLAP databáze i BNS. Tento systém slouží společnosti k tvorbě manažerských rozhodnutí díky podrobně zpracovaným předem definovaným datům a zabraňuje tak zahlcení přebytečnými hodnotami.

Systém se dělí do několika následujících modulů:

- Hlavní kniha
- Závazky
- Pohledávky
- Řízení zásob
- Lidské zdroje
- Výroba

6.2 Finanční analýza

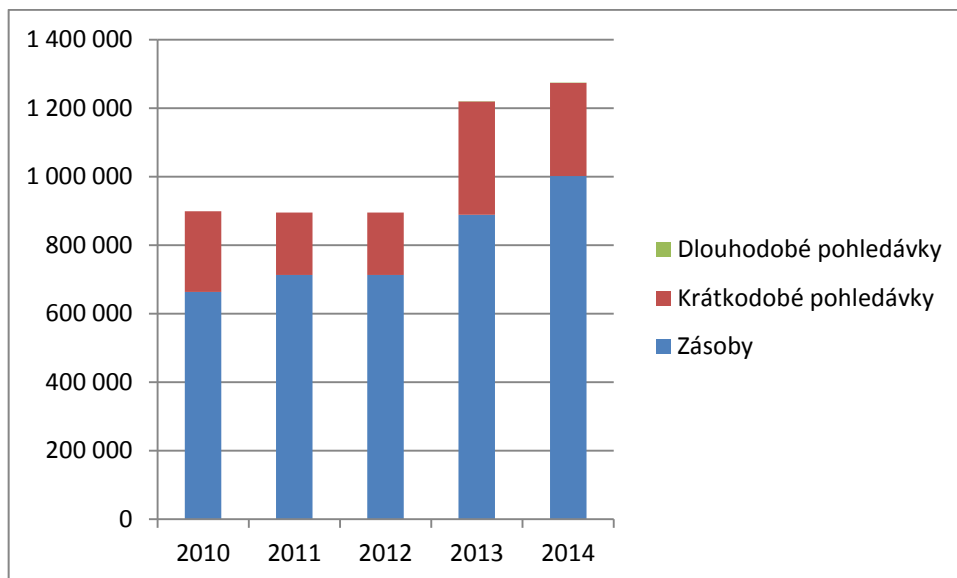
V této části práce je vypracována stručná finanční analýza za účelem zhodnocení vnitřního finančního zdraví společnosti Meopta – optika, s.r.o. Hlavním informačním zdrojem budou data z účetních výkazů společnosti a následně údaje MPO pro porovnání vybraných ukazatelů s odvětvím. Jelikož společnost Meopta – 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. Údaje za odvětví pro rok 2014 jsou pouze z 1. poloviny roku, jelikož data pro celý rok nebyly ještě publikovány Ministerstvem průmyslu a obchodu.

6.2.1 Analýza majetkové struktury

	2010	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	2 288 511	2 406 064	2 338 173	2 664 618	2 618 467
Dlouhodobý majetek	1 289 426	1 331 633	1 286 466	1 368 183	1 263 473
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	1 249 417	1 249 417	1 240 383	1 316 533	1 208 210
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	705	10 242	12 671	14 644	18 277
<i>Dlouhodobý finanční majetek</i>	39 304	43 457	43 457	36 986	36 986
Oběžná aktiva	960 902	1 038 503	1 038 503	1 278 198	1 342 825
<i>Zásoby</i>	663 581	713 093	713 093	888 192	1 001 977
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	235 338	182 416	182 416	331 239	271 207
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>				30	30
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	61 983	142 994	142 994	58 737	69 612

Tab. č. 5 Analýza majetkové struktury (Vlastní zpracování)

Procentuální podíl dlouhodobého majetku (DM) v roce 2010 tvořil 56 % majetkové struktury. V následujících letech se procentuální podíl DM na aktivech postupně snižoval až na 48 %. Meopta má vyšší podíl DM na aktivech na rozdíl od průměru odvětví optického a mechanického, kde je podíl DM na aktivech první poloviny roku 2014 dle tabulek MPO 44,6 %. V roce 2011 došlo ke značnému navýšení DNM, kvůli zvyšování softwarového vybavení společnosti. Podíl zásob na oběžných aktivech od roku 2010 do roku 2014 má rostoucí trend, při porovnání roku 2010 a 2014 je zde nárůst o 5%, při detailním pohledu na účetní výkazy se jedná převážně o výrobky na skladě.



Graf č. 6 Struktura oběžných aktiv (Vlastní zpracování)

Meopta se liší od průměru odvětví, do kterých spadá, převážně vyšší pohledávek. Podíl pohledávek na aktivech Meopty se pohybuje okolo hodnoty 10 %, kdežto odvětví se pohybuje kolem 31 %. Z grafu č. 6 můžeme sledovat strukturu vývoje oběžných aktiv, kde lze pozorovat mírné navýšení krátkodobých pohledávek v letech 2013 a 2014, dále můžeme pozorovat, že skladba dlouhodobých pohledávek se blíží pouhé hodnotě 1%. V roce 2014 má společnost v pohledávkách 271 milionů korun, přičemž firma má pouze 163 milionů v krátkodobých závazcích, což znamená, že společnost musí 108 milionů financovat z vlastních zdrojů, nebo případně musí čerpat dočasně z krátkodobých bankovních úvěrů, za které musí následně platit úroky. V letech 2011 a 2012 značně vzrostl krátkodobý finanční majetek - jednalo se převážně o krátkodobé finanční prostředky na pokladně a na bankovních účtech, přičemž se jednalo o nárůst více než 250 %.

6.2.2 Analýza finanční struktury

	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	2 288 511	2 406 064	2 338 173	2 664 518	2 618 467
Vlastní kapitál	1 694 005	1 832 813	1 902 742	1 965 885	2 050 695
<i>Základní kapitál</i>	989 337	989 337	989 337	989 337	989 337
<i>Kapitálové fondy</i>	580 218	580 218	583 218	587 569	587 570
<i>Fondy ze zisku</i>	39 454	40 763	47 714	51 060	54 000
<i>VH minulého úč. obd.</i>	58 612	83 483	215 545	279 127	334 980
<i>VH běžného úč. obd.</i>	26 181	139 012	66 928	58 792	84 809
Cizí zdroje	592 437	550 390	418 314	678 562	567 755
<i>Rezervy</i>	17 376	23 119	22 528	21 502	17 083
<i>Dlouhodobé závazky</i>	19 631	21 705	23 225	23 025	23 025
<i>Krátkodobé závazky</i>	341 200	202 380	153 718	222 302	163 565
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	214 230	303 186	218 843	411 733	364 082

Tab. č. 6 Struktura pasiv (Vlastní zpracování)

Při pohledu na tabulku zobrazující strukturu pasiv, je na první pohled zřejmé, že převažuje vlastní kapitál nad cizími zdroji, přičemž vlastní kapitál tvoří dokonce 76 % celkových pasiv. Společnost ve sledovaném období také navyšuje vlastní kapitál a zároveň snižuje zadlužení. Největší nárůst vlastního kapitálu můžeme vidět v letech 2011 a 2014 a to převážně díky VH běžného účetního období. Meopta má dále 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 se jeví jako velice finančně stabilní. Poměr základního kapitálu na celkových pasivech se ve sledovaných letech snižuje z 43% na 37%. Meopta nemá téměř žádné dlouhodobé závazky (méně než 1 % pasiv), přičemž krátkodobé závazky mají kolísající trend (z 15% na 6%) na rozdíl od průměru odvětví, kde se krátkodobé závazky pohybují nad 40%. Rezervy Meopty jsou nepatrné, méně než 1 % pasiv, přičemž mají kolísavý trend. Dlouhodobé bankovní úvěry se od roku 2010 stále navyšovaly. Roku 2013 byly dlouhodobé bankovní úvěry dokonce o 190 % vyšší než roku 2010. Mohlo k tomu přispět postupné snižování úrokových sazeb bank. V roce 2012 společnost vyrovnala řadu svých dluhů.

Všeobecné pravidlo týkající se zadluženosti je, že vlastní kapitál je dražší než kapitál vypůjčený, to ovšem platí pouze do určité výše zadlužení. Pro vypočítání efektivity struktury pasiv je dobré vypočítat například finanční páku a multiplikátor vlastního kapitálu. Zvýšení zadluženosti má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, ovšem pouze do omezené výše, kdy tento pozitivní efekt převyší narůstající úroky. Pokud rentabilita bude menší než

placené úroky, začne být tento efekt negativní. Proto se doporučuje vypočítat multiplikátor vlastního kapitálu, který je složen ze vzorce:

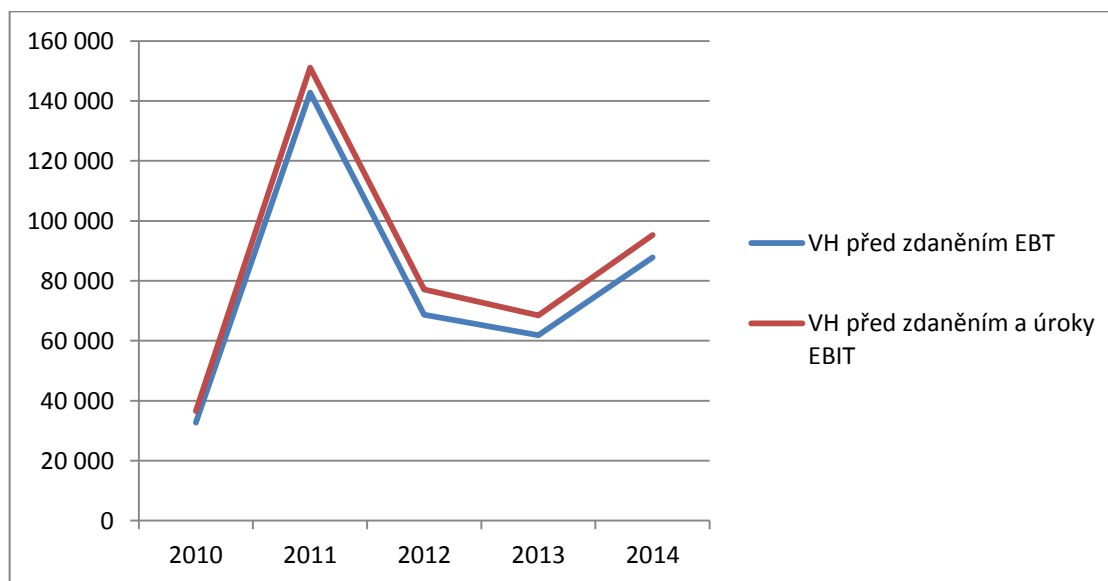
$$\frac{EBT}{EBIT} \times \frac{A}{VK}$$

	2010	2011	2012	2013	2014
EBT/EBIT	0,90	0,95	0,89	0,90	0,88
A/VK	1,35	1,31	1,23	1,36	1,28
Multiplikátor	1,21	1,24	1,09	1,22	1,13

Tab. č. 7 Výpočet multiplikátor VK (Vlastní zpracování)

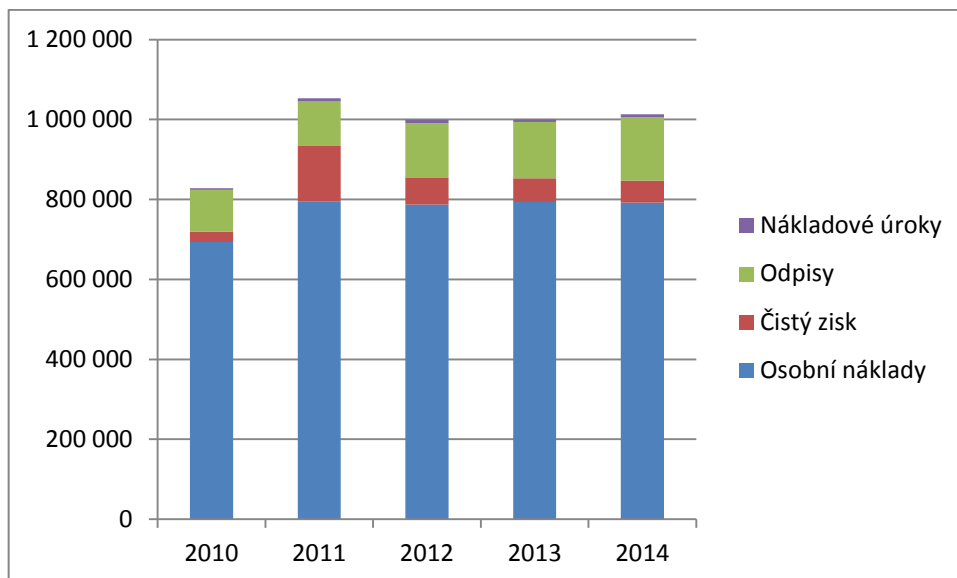
Aby byl efekt multiplikátoru pozitivní, tedy aby se zvýšením zadlužení zároveň zvýšila rentabilita vlastního kapitálu, musí dosáhnout multiplikátor hodnoty nejméně 1. Podnik dosahuje této hodnoty v každém roce, což je velmi pozitivní. Z tohoto ukazatele plyne, že by společnost neměla již dále zvyšovat vlastní kapitál na úkor snižování cizích zdrojů, aby zachovala větší rentabilitu vlastního kapitálu.

6.2.3 Analýza výsledku hospodaření a přidané hodnoty



Graf č. 7 Vývoj VH v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)

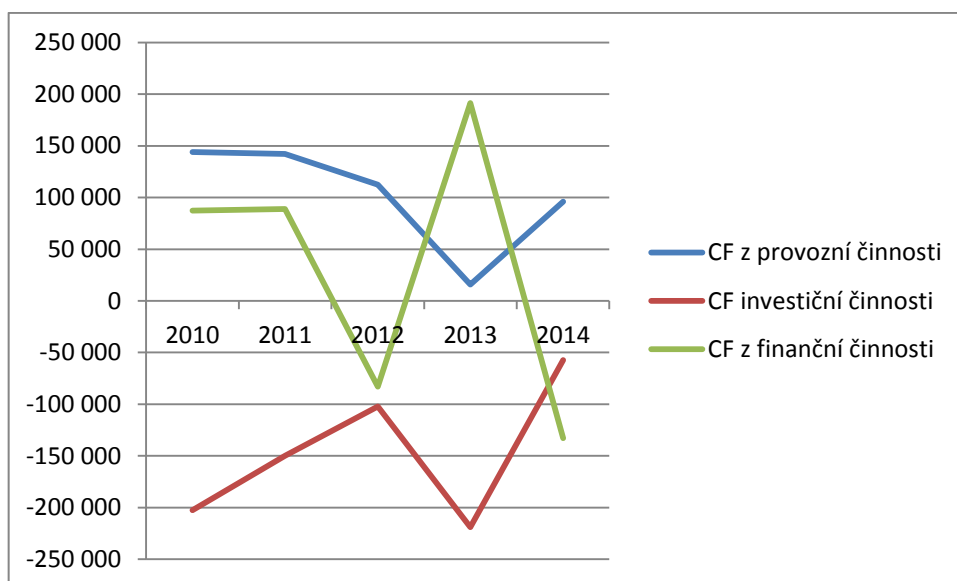
Podle grafického znázornění (Graf č. 7) vývoje výsledku hospodaření EBT a EBIT, můžeme vidět rostoucí trend v roce 2011, což bylo způsobeno díky rapidnímu růstu tržeb, následovaný poklesem v letech 2012 a 2013, přičemž poslední rok má už výsledek hospodaření rostoucí charakter.



Graf č. 8 Vývoj Přidané hodnoty v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)

Pro hodnocení hospodaření je důležité analyzovat také strukturu přidané hodnoty, tedy podíl jednotlivých složek na její hodnotě, ta se v roce 2011 podstatně zvýšila a v posledních třech letech zůstala převážně konstantní, což můžeme hodnotit pozitivně. Nejvýrazněji se na přidané hodnotě podílejí osobní náklady, které tvoří více než 75% její hodnoty, což je značně způsobeno kvůli vysoce kvalifikované pracovní síle. Výše čistého zisku se vyvíjí v závislosti na tvorbě a vývoji přidané hodnoty, přičemž se pohybuje na úrovni 5-13%. Podíl odpisů má převážně konstantní tendenci okolo 11%. Podíl nákladových úroků je velmi nízký a v čase stabilní na úrovni 1-2%.

6.2.4 Analýza cash flow



Graf č. 9 Vývoj Cash flow v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)

V analyzovaných letech bylo CF z provozní činnosti vždy kladné, což můžeme označit za pozitivní, jelikož provozní činnost je hlavní výdělečnou činností vybraného podniku. Negativním znakem však zůstává, že ve sledovaných letech CF z provozní činnosti klesal (rapidně zejména v roce 2013), přičemž u posledního sledovaného roku již došlo ke zlepšení. V roce 2012 a 2013 podnik výrazně investoval, záporné hodnoty CF z investiční činnosti tedy nemůžeme tedy označit jako negativní. V rámci sledovaných let nabývalo záporných hodnot i CF z finanční činnosti, což souviselo se splácením bankovních úvěrů a krátkodobých závazků, jejichž podíl rostl.

6.2.5 Analýza zadluženosti

	2010	2011	2012	2013	2014	Doporuč. hodnoty
Celková zadluženost	25,89%	22,88%	17,89%	25,47%	21,68%	30-60%
Míra zadluženosti	0,35	0,30	0,22	0,35	0,28	
Úrokové krytí	9,58	18,23	9,14	10,39	8,62	>5
Doba splácení dluhů	4,19	0,26	-0,14	2,55	-2,28	

Tab. č. 8 Analýza zadluženosti (Vlastní zpracování)

Ukazatel zadluženosti slouží k posouzení zdrojů financování majetku společnosti. Je důležité si ale uvědomit, že samotná zadluženost není negativní charakteristika firmy, určitá výše zadluženosti je naopak pozitivní, tím že zvyšujeme rentabilitu vlastního kapitálu (viz. multiplikátor vlastního kapitálu). Celková zadluženost podniku se blíží k roku 2014 téměř 22 %, přičemž můžeme pozorovat její konstantní trend. Ukazatel úrokového krytí dosahuje v případě analyzovaného podniku doporučené hodnoty více než 5 ve všech sledovaných letech. Doba splácení dluhů má klesající tendenci vlivem nízkého zadlužování a stoupajícím cash flow z provozní činnosti. Podnik využívá k financování celkových aktiv zhruba ze 76 % vlastní kapitál. Společnost preferuje konzervativní strategii financování, která je dražší z pohledu nákladů na vlastní kapitál, a vysokou stabilitu nad vyšším výnosem. Podnik nevyrábí sériově, má náročnou klientelu a vstup do odvětví je po stránce vybavení technologiemi velmi náročný.

6.2.6 Analýza likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014	Doporuč. hodnoty
Běžná likvidita	2,82	5,13	6,76	5,75	8,21	1,5 - 2,5
Běžná likvidita - odvětví	1,25	1,25	1,6	1,49	1,7	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,87	1,61	2,12	1,75	2,08	1 - 1,5
Pohotová likvidita - odvětví	0,83	0,79	1,1	1,06	1,21	1 - 1,5
Hotovostní likvidita	0,18	0,71	0,93	0,26	0,43	0,2 - 0,5
Hotovostní likvidita - odvětví	0,19	0,19	0,29	0,22	0,22	0,2 - 0,5

Tab. č. 9 Analýza likvidity (Vlastní zpracování)

V této kapitole se zaměříme na ukazatele likvidity. Ukazatele likvidity slouží k určení, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát by byla společnost schopna prodejem svých oběžných aktiv splatit své krátkodobé dluhy. Její hodnota je ze všech likvidit nejvyšší, jelikož tento ukazatel likvidity obsahuje zároveň také nejméně

likvidní část oběžných aktiv – zásoby. Hodnoty ukazatelů běžné likvidity u podniku leží nad doporučenými hodnotami.

Při výpočtu pohotové likvidity, zjistíme, že podnik by pro uhrazení všech krátkodobých cizích zdrojů musel v letech 2010 a 2011 prodat část zásob. Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky tvoří přibližně pouhých 30 % oběžných aktiv.

Poslední sledovanou likviditou je pak likvidita hotovostní (cash likvidita). Ta nám vyjadřuje, kolikrát by byl podnik schopen splatit své krátkodobé dluhy pouze ze svého finančního majetku. Hotovostní likvidita má oproti zbylým dvěma likviditám odlišný trend a udržuje se na velmi nízké úrovni, což je ovlivněno především zapojením krátkodobých cizích zdrojů.

Z analýzy aktiv a pasiv víme, že v rámci skupiny Meopta Group existují společné cash-pool účty, které může společnost podle potřeby využívat, a tedy nemusí udržovat přílišné množství peněžních prostředků na svých běžných účtech nebo v pokladně.

6.2.7 Analýza rentability

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	1,60%	6,28%	3,30%	2,57%	2,47%
ROA - odvětví	0,74%	-1,97%	4,43%	6,02%	9,50%
ROE	1,55%	7,58%	3,52%	2,99%	2,70%
ROE - odvětví	-27,65%	6,45%	6,56%	9,51%	15,68%
ROCE	1,88%	6,93%	3,56%	2,83%	2,64%
ROS	2,27%	7,44%	4,11%	3,56%	3,33%
ROS - odvětví	1,89%	0,74%	3,62%	4,65%	6,77%

Tab. č. 10 Analýza rentability (Vlastní zpracování)

V porovnání s odvětvím, dosahuje podnik ve sledovaných letech lepších výsledků v rentabilitě vlastního kapitálu v letech 2010 a 2011, naproti tomu firma dosahuje ale menší rentability celkových aktiv a vlastního kapitálu v posledních třech letech, tedy nevyužívá tak efektivně například své aktiva jako ostatní podniky v odvětví.

Všechny ukazatele rentability vykazují rostoucí trend proti roku 2010. Zejména ukazatele rentability celkového a vlastního kapitálu jsou na velmi vysokých hodnotách v roce 2010, je tedy vidět, že finanční krize na společnost v rámci rentability nijak značně negativně nedopadla.

6.2.8 Analýza aktivit

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,70	0,84	0,80	0,72	0,74
Obratovost pohledávek	6,85	11,13	10,30	5,81	7,17
Obratovost závazků	4,47	9,06	10,62	7,85	10,43
Doba obratu závazků (dny)	81,68	40,30	34,37	46,50	35,01
Doba obratu zásob (dny)	140,69	121,22	131,85	153,92	178,55
Doba obratu pohledávek (dny)	53,27	32,80	35,43	62,80	50,89

Tab. č. 11 Analýza aktivit (Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity slouží k vyhodnocení efektivity využívání aktiv v poměru k tržbám, které podnik dosáhl v daném roce. V případě, že podnik vlastní více aktiv v určité formě než je účelné, vznikají podniku zbytečné náklady ve formě vázání finančních prostředků, a také vznikají náklady na udržení těchto aktiv. Naopak pokud podnik nemá dostatečné množství určitého druhu aktiva, může se stát, že přijde například o potenciálně výhodnou příležitost. Pro lepší srovnání jednotlivých ukazatelů, byly do tržeb zahrnuty pouze tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb.

Doporučená hodnota obratu aktiv se pohybuje v rozmezí 1,6-3. Můžeme tedy vidět, že společnost nevyužívá zcela efektivně svá aktiva, protože ukazatel obratovosti aktiv vychází kolem průměrné hodnoty 0,75, přičemž za poslední 2 roky se hodnota obratu celkových aktiv snižuje. Pokud se podíváme na dobu obratu, tak nejdelší doba obratu v posledním sledovaném roce byla u zásob a nejkratší u krátkodobých závazků. Všeobecná rada u těchto ukazatelů zní, že doba obratu pohledávek by měla být co nejkratší a doba obratu závazků naopak co nejdelší. Strategie delší doby splatnosti pohledávek může být nástrojem obchodní politiky, a díky snížení doby obratu závazků může firma naopak působit na své dodavatele více věrohodně nebo může využívat například nabízeného skonta za předčasné splacení svých závazků.

6.2.9 Další poměrové ukazatele

	2010	2011	2012	2013	2014
Přidaná hodnota/Počet zaměstnanců	342,95	419,20	407,62	392,85	410,64
Tržby/Počet zaměstnanců	667,98	808,01	766,39	755,98	788,64
Osobní náklady/Počet zaměstnanců	287,16	316,38	320,97	311,77	321,01
Přidaná hodnota/Výkony	48,31%	49,15%	50,63%	47,54%	49,46%
Osobní náklady/Přidaná hodnota	83,73%	75,47%	78,74%	79,36%	78,17%
Vh před zdaněním/ Přidaná hodnota	3,95%	13,56%	6,87%	6,18%	5,65%

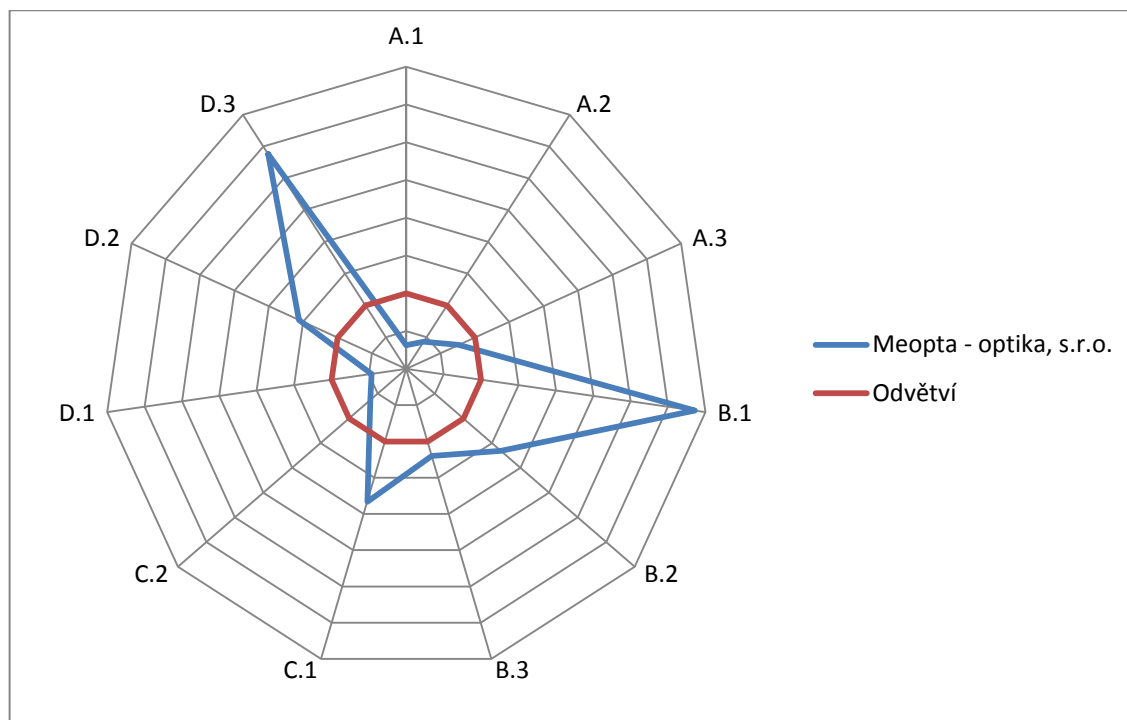
Tab. č. 12 Další poměrové ukazatele (Vlastní zpracování)

Pokud srovnáme přidanou hodnotu připadající na jednoho zaměstnance, můžeme vidět, že výsledek podniku je méně jak poloviční s průměrem v odvětví. Za rok 2014 jeden zaměstnanec vytvořil průměrně přidanou hodnotu 410 tis., zatímco v odvětví 965 tis.

6.3 Vyhodnocení finanční analýzy a doporučení

Ukazatel		Meopta - optika, s.r.o.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	2,99%	9,51%
	A.2 Rentabilita aktiv	2,57%	6,02%
	A.3 Rentabilita výnosů	3,56%	4,65%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	5,75	1,49
	B.2 Pohotová likvidita	1,75	1,06
	B.3 Hotovostní likvidita	0,26	0,22
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,74	0,40
	C.2 Krytí dl. Majetku dlouh. Zdroji	1,77	2,81
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	0,72	1,55
	D.2 Obratovost pohledávek	5,81	3,72
	D.3 Obratovost závazků	7,85	2,32

Tab. č. 13 Vybrané poměrové ukazatele (Vlastní zpracování)



Graf č. 10 Spider analýza vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování)

Spider analýza slouží k porovnání vybraných ukazatelů společnosti Meopta – optika, s.r.o. a odvětví. Graf spider analýzy je sestaven tak, že hodnoty za odvětví jsou brány jako základní hodnoty (100 %) a hodnoty společnosti Meopta – optika, s.r.o. jako % podíl k hodnotě odvětví. Ne vždy hodnoty vyšší než 100 %, jsou lepšími výsledky pro podnik. Vždy záleží na posouzení situace a ukazatele.

Výsledky u ukazatelů rentability by měly být co nejvyšší. Na grafu můžeme vidět, že rentabilita vlastního kapitálu společnosti tvoří pouze 31% průměru odvětví. Společnost také dosahuje slabších výsledků u rentability aktiv a rentability výnosů oproti odvětví, přičemž výsledek rentability výnosů je na tom už o něco lépe a tvoří 76% průměru odvětví.

Spider analýza znázorňuje pouze srovnání za rok 2013, tento rok nebyl pro společnost nijak významně úspěšný z hlediska rentability při porovnání v rámci sledovaných let. Při porovnání jednotlivých ročních rentabilit, si můžeme všimnout (v analytické části), že společnost dosahuje nízkých hodnot zadlužení a zároveň jí roste vlastní kapitál, což snižuje rentabilitu vlastního kapitálu. Společnost by dále již neměla zvyšovat vlastní kapitál na úkor snižování cizích zdrojů, dle výsledků multiplikátoru vlastního kapitálu, aby zachovala větší rentabilitu vlastního kapitálu.

Ukazatel běžné likvidity společnosti je ve sledovaném roce podstatně vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Společnost může zaplatit krátkodobé cizí zdroje pomocí zpeněžení oběžných aktiv dokonce téměř šestkrát. To znamená, že podnik financuje převážnou většinu oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, které jsou obecně pro podnik dražší. Ukazatel pohotové likvidity už jen mírně přesahuje doporučené hodnoty. Krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky tvoří přibližně pouhých 30 % oběžných aktiv. Na grafu lze vidět, že společnost přesahuje ve všech stupních likvidity průměr odvětví.

Při srovnání ukazatelů zadluženosti zjistíme, že společnost je méně zadlužená, než je průměr v odvětví. Společnosti využívá k financování celkových aktiv zhruba ze 74 % vlastní kapitál. Průměr odvětví v roce 2013 byl 40 %. Rozdíl zadlužení odvětví oproti společnosti je tedy zhruba 34%. Pokud srovnáme krytí dlouhodobého majetku, zjistíme, že společnost i odvětví plně kryje dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji. Odvětví má nadbytek dlouhodobých zdrojů, protože kryje dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji na 281 %, což znamená, že velkou část dlouhodobých zdrojů využívá na krytí také krátkodobého majetku, přitom dlouhodobé zdroje jsou dražší než ty krátkodobé. Z výsledků také plyne, že

společnost preferuje konzervativní strategii financování, která je dražší z pohledu nákladů na vlastní kapitál, ale má vysokou stabilitu nad vyšším výnosem.

Posledním z poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity. Hlavní ukazatel obratovost aktiv při srovnání podniku s odvětvím, představuje pouze 50%. Z hlediska využití veškerých aktiv má podnik neúměrné množství majetku. Je otázkou, zda jde o neefektivitu, či o snahu poskytnout kvalitní obsluhu všech zákazníků. Každopádně 1 Kč aktiv nedokázala vytvořit ani 1 Kč tržeb. Podnik by se měl snažit zoptimalizovat svůj majetek, tak aby zvýšil obratovost a tím zefektivnil využití majetku.

Co se týče obratovosti závazků, společnost dosahuje výrazně vyšších hodnot než je to u odvětví (více jak trojnásobně). V analytické části zabývající se obratovostí závazků si můžeme všimnout, že obratovost závazků se každoročně zvyšuje, tedy že podnik splácí své závazky z obchodních vztahů čím dál rychleji. Doba obratu závazků společnosti je vyšší než doba obratu pohledávek, tudíž dodavatelské úvěry financují pohledávky i část zásob. Doba obratu závazků se v rámci sledovaných let také snižuje. Na jednu stranu můžeme posoudit tento krok jako pozitivní, protože si firma buduje lepší jméno u svých dodavatelů, na druhou stranu přichází o levný zdroj financování a místo využití těchto závazků si společnost musí brát bankovní úvěry, u kterých musí splácet navíc úroky. Doporučoval bych tedy zhodnotit tento stav a určitě nepokračovat ve snižování doby splatnosti závazků, popřípadě žádat určitou výši diskontu.

Doba obratu pohledávek se odvíjí od platební schopnosti jednotlivých odběratelů. Při pohledu na tento ukazatel dosahuje společnost také vyšších hodnot oproti odvětví, ale již zde není takový rozdíl jako u obratovosti závazků (méně jak poloviční). Společnosti se daří rychleji obdržet peníze od svých odběratelů než je tomu v odvětví. Průměrná doba splacení pohledávek je za rok 2013 zhruba 63 dnů. Je to způsobeno tím, že společnost vyrábí zakázky za milióny korun a nechává u těchto zakázek delší dobu splatnosti.

6.4 Externí analýza

V této části práce bude analyzováno externí prostředí podniku prostřednictvím PESTEL analýzy pro odhalení faktorů, jež působí na společnost Meopta – optika, s.r.o. Zkoumáním vnějšího okolí podniku můžeme snadněji odhadovat budoucí vývoj trendů, které mohou chod podniku pozitivně či negativně ovlivňovat.

"Mít úspěch znamená mít vizi, mít myšlení zítřka, vidět do budoucnosti."

6.4.1 Zákazníci:

Společnost Meopta dodává své výrobky do více jak 50 zemí. Nejvíce výrobků (okolo 71 %) dodává společnost do Evropské Unie, 12 % do Spojených států, 8 % do Švýcarska a 7 % do Izraele. Některé konkrétní zákazníky na vybraných trzích můžeme vidět v tab. č. 14:

Evropa	Siemens, Thales, Aimpoint, Leica, Eads, Zeiss, Ruag
USA	Kodak, General Dynamics
Izrael	Elbit systems, Applied materials

Tab. č. 14 Zákazníci Meopta – optika, s.r.o. (Vlastní zpracování)

Můžeme sledovat, že společnost se značně orientuje na zahraniční klientelu, bohužel však společnost nevyužívá hedging, což do jisté míry může být nevýhoda. Právě využitím hedgingu by mohla společnost redukovat tržní riziko nečekaných změn cen, měnových kurzů a úroků. Náhodné rychlé nárůsty cen by pak mohly být pro společnost neúnosné a bylo by velmi těžké je případně rychle přenést na koncového zákazníka.

6.4.2 Konkurenti

Mezi největší konkurenty společnosti Meopta – optika, s.r.o. v oblasti výroby optických zařízení patří:

- ZEISS
- Swarovski Optic
- Konica Minolta
- Leica
- Kowa

Společnost ZEISS představuje v současnosti největšího konkurenta, jelikož je mezinárodním lídrem v oblasti optiky a optoelektroniky. Tato společnost je na trhu už déle jak 160 let, vyvíjí a vyrábí například 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.

6.4.3 Dodavatelé

Společnost Meopta – optika, s.r.o. nemá nedostatek dodavatelů surovin a má vlastní systém pro výběr kvalitních dodavatelů. Mezi dodavatele patří převážně společnosti zabývající se výrobou optického materiálu, nebo například i gumárenských výlisek.

6.4.4 Odvětví

Společnost Meopta – optika, s.r.o. se zabývá primárně výrobou optických přístrojů a zařízení, jež se podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE řadí do CZ-NACE 26.7 a následně povrchovou úpravou a obráběním, které spadají pod CZ-NACE 25.6.

Odvětví výroby optických zařízení zásobuje především nejen tuzemský, ale převážně i zahraniční trh a je tedy částečně závislé na zahraničních trzích. Postavení odvětví je ovlivněno celkovou situací tuzemského a zahraničního obchodu a tím spjatými ekonomickými a legislativními podmínkami. Současnou situaci, jež čelí toto 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.

6.5 Analýza vlivu makrookolí - PESTEL

6.5.1 Politické a legislativní faktory

Podle analýz roku 2014 Světového ekonomického fóra (World Economic Forum – WEF) je Česká republika velice špatně hodnocena v oblasti kvality veřejných institucí a důvěry veřejnosti v politiky. Rozhodně se není čemu divit, stěžít můžeme říci, že by politická situace byla v České republice stabilní. Důvody jsou mnohé, od byrokracie a korupčních skandálů, které jsou v poslanecké sněmovně již téměř na denním pořádku až po časté střídání vlády. Podle indexu snadnosti podnikání, jež měří Světová banka, se Česko vyznačuje vysokou mírou regulatorní zátěže podnikání, jež působí převážně pro malé a střední podniky.

Velké domácí podniky naopak spíše ovlivňují zahraniční politiky jiných států, jelikož politické nepokoje znemožňují obchod se zeměmi, kde tyto nepokoje trvají. Například současné sankce pro Rusko se silně dotkly všech podniků exportujících své zboží či služby do této země.

Pro společnost Meopta – optika, s.r.o. tyto situace nemají ve značné míře negativní dopady. Pro tuto společnost, jako plátce DPH je důležité převážně sledovat změny sazeb nejen DPH ale i daně z příjmů právnických osob, jež můžeme sledovat v tabulce č. 15.

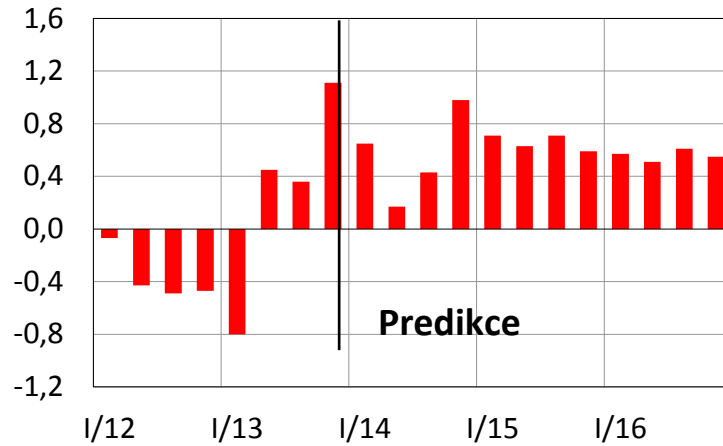
	2011	2012	2013	2014
Dan z příjmů PO (%)	19	19	19	19
DPH (%)	20	20	21	21
DPH snížená sazba (%)	10	14	15	15

Tab. č. 15 Přehled sazeb daní ve sledovaných letech (Vlastní zpracování)

Z tabulky č. 15 můžeme vyčíst, že ve sledovaných letech zůstala sazba daní převážně konstantní. Případné 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.

6.5.2 Ekonomické faktory

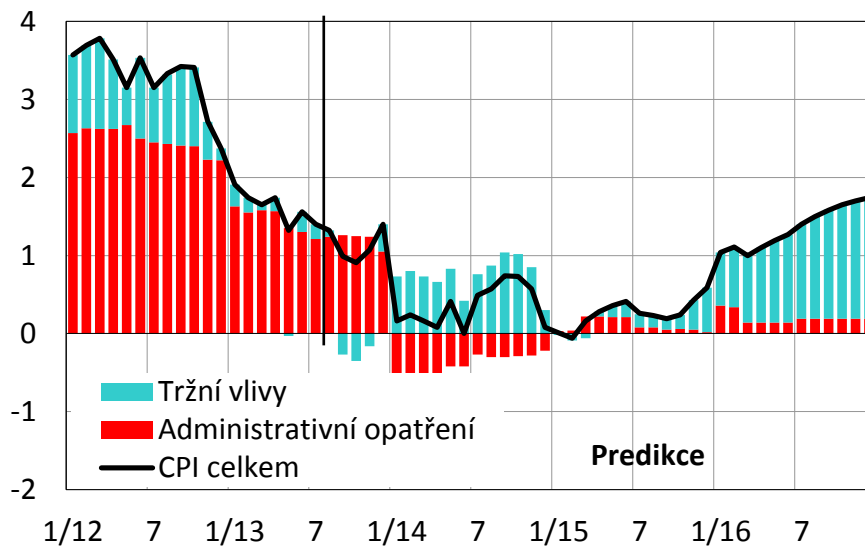
Ekonomické faktory jsou ovlivňovány makroekonomickým vývojem země. V současné době dochází spíše k pozvolnému oživování ekonomiky. Ministerstvo financí odhaduje, že za celý loňský rok HDP vzrostl o 2,4 %. Pro rok 2015 počítá s růstem ekonomiky o 2,7 %, v roce 2016 by se růst reálného HDP mohl nepatrně zpomalit na 2,5 %. Průměrná míra inflace v roce 2014 dosáhla 0,4 %. I v letošním roce by spotřebitelské ceny měly růst velmi pomalu, a to zejména kvůli výraznému propadu ceny ropy. Průměrná míra inflace by se tak letos mohla dále snížit na 0,3 %.



Graf č. 11 Mezičtvrtletní růst HDP v % a jeho prognóza (Ministerstvo financí, 2015)

Podle predikcí Ministerstva financí by měly být budoucí trendy v letech 2016 a 2017 následující:

- Inlace by nadále měla zůstat velmi nízká
- Nezaměstnanost by měla dále klesat
- Pozvolné ožívování ekonomické aktivity



Graf č. 12 Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen v % a jeho prognóza (Ministerstvo financí, 2015)

		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2014	2015
		Aktuální predikce							Minulá predikce	
Hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč</i>	3 954	4 022	4 048	4 086	4 284	4 509	4 698	4 284	4 467
Hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,3	2,0	-0,8	-0,7	2,4	2,7	2,5	2,4	2,5
Průměrná míra inflace	<i>%</i>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	1,4	0,5	1,5
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	-1,0	0,4	0,4	1,0	0,6	0,4	0,2	0,4	0,3
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	7,3	6,7	7,0	7,0	6,1	5,7	5,6	6,3	6,1

Tab. č. 16 Vybrané hlavní makroekonomické indikátory (Ministerstvo financí, 2015)

Z tabulky č. 16 vyplývá, že HDP v roce 2010 a v roce 2011 bylo v kladných číslech. V roce 2012 došlo k poklesu ekonomiky a HDP je v záporných číslech. Inflace od roku 2010 do roku 2012 neustále rostla. V roce 2012 byl nárůst dokonce o 1,4 % oproti roku 2011. V roce 2013 byla obecná nezaměstnanost nejvyšší od roku 2010. Tento nárůst může mít za následek sezónní propouštění pracovníků, recese ekonomiky aj. Vysoká míra nezaměstnanosti má samozřejmě vliv i na spotřebu domácností.

Měnově-politické nástroje v podobě úrokových sazeb ČNB jsou na rekordních minimech. 2T repo sazba a diskontní sazba, která tvoří spodní hranici úrokové míry na trhu, je na rekordních 0,05 %. Lombardní sazba je momentálně na hodnotě 0,25 % z původních 0,75 %, kde byla v roce 2012. V březnu 2015 dále bankovní rada ČNB rozhodla na svém jednání ponechat úrokové sazby na stávající úrovni. Tyto skutečnosti vybízí k půjčkám a investování peněz pro zvýšení ekonomického růstu společnosti.



Graf č. 13 Graf kurzu USD/CZK

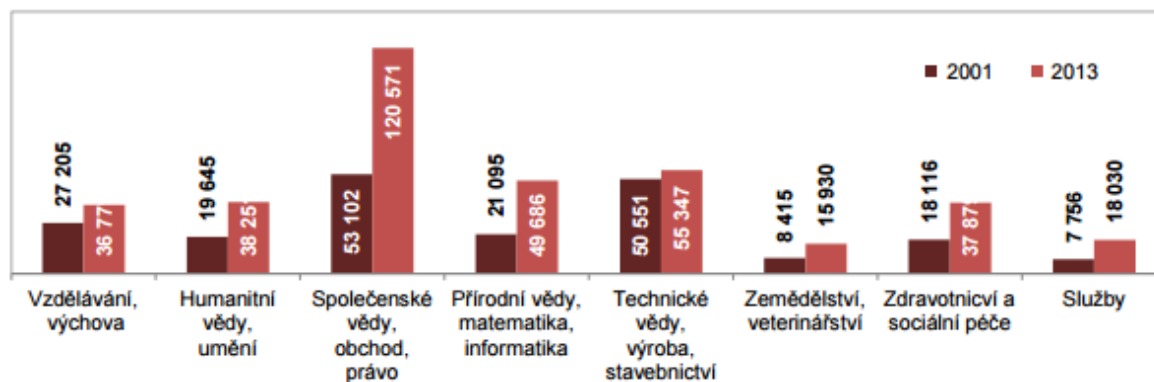


Graf č. 14 Graf kurzu EUR/CZK

Společnost Meopta-optika, s.r.o. obchoduje převážně v eurech a dolarech a je tedy potřeba sledovat jejich vývoj kurzu. Česká měna se v současné době pohybuje vůči euru od roku 2013 na rekordních hodnotách, mezi 27,5-28 CZK/EUR. Průměrná hodnota kurzu na devizovém trhu je za poslední rok 27,57 CZK/EUR. Důvodem tohoto vývoje, je převážně rozhodnutí ČNB (listopad, 2013) po třinácti letech zahájit devizovou intervenci, což mělo za následek oslabení koruny. Bankovní rada ČNB v březnu 2015 také rozhodla nadále používat devizový kurz jako další nástroj uvolňování měnových podmínek a potvrdila závazek ČNB v případě potřeby intervenovat na devizovém trhu na oslabení kurzu koruny tak, aby udržovala kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 CZK/EUR. Tato situace vytváří stabilnější prostředí pro společnost Meopta – optika s.r.o., jelikož se nemusí obávat přílišných rapidních změn vývoje kurzu EUR/CZK.

6.5.3 Sociální a demografické faktory

Sociální faktory z mého pohledu představují zejména současné trendy ovlivňující jak poptávkovou, tak nabídkovou stranu. Často se nyní hovoří například o demografických faktorech formujících stranu poptávky. Stárnutí obyvatelstva vyspělých států může pro některé podniky znamenat ohrožení, pro jiné nové příležitosti uplatnění. Velký potenciál se tak na západě vyvíjí u služeb a zboží usnadňujících život seniorům. Při pohledu na věkovou strukturu obyvatelstva v České republice dochází ke 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.



Graf č. 15 Studenti vysokých škol podle oborů vzdělávání v ČR (Český statistický úřad, 2014)

Pozitivním znakem je, že vzdělanost obyvatelstva se stále zvyšuje, začíná ovšem chybět pracovní síla v oborech technických a strojírenských jak můžeme vidět na grafu. č. 15, což může být do budoucna pro společnost Meopta problémem při hledání nových pracovníků do výroby po odchodu zaměstnanců do důchodu.

Produkty společnosti Meopta – optika, s.r.o. nemají vyhrazenou klientelu, avšak můžeme říci, že vojenské aplikace se budou zaměřovat nejspíše na mužskou část populace a s přihlédnutím na momentální dění na Ukrajině, můžeme usoudit, že vojenské aplikace mají v nejbližší době značný potenciál.

6.5.4 Technické a technologické faktory

V současném globalizovaném světě se pro firmy staly moderní technologie významným prvkem, který ovlivňuje jejich konkurenceschopnost a prosperitu.

Podle žebříčku Global Competitiveness Report se Česká republika umístila na 32. místě v mezinárodním srovnání technologického prostředí a sestoupila tak o 2 příčky ve srovnání s minulým rokem. Mezi výhody ČR v této oblasti se řadí především transfer technologií (15. místo). Nejhůře hodnocená je naopak dostupnost nejnovějších technologií (46. místo).

Vzhledem k úzké vazbě průmyslu (zvláště zpracovatelského, ve kterém společnost Meopta podniká) a technologií, resp. technologické náročnosti, je klíčové, nakolik mají společnosti v zemi přístup k vyspělým výrobkům a vynálezům a do jaké míry jsou schopné je využívat. Lze konstatovat, že příspěvek jednotlivých odvětví k obchodní bilanci se relativně zvětšuje v čase s rostoucí technologickou intenzitou odvětví.

Vzhledem k mírnému zaostávání vlastního výzkumu a vývoje v České republice je pak ČR nucena získávat pokročilé technologie jiným způsobem, což je spojeno i se zvýšenou finanční zátěží.

Společnost Meopta si v současné době zajišťuje celý životní cyklus výrobku sama. Společnost má vlastní výzkumný tým čítající více jak 200 vědců. R&D společnosti Meopta však nese velmi vysoké náklady, zvláště pak například v SBU vojenských aplikací v podobě speciálních puškových, pro Meoptu jsou však tyto náklady nezbytné kvůli plnění speciálních požadavků svých zákazníků.

6.5.5 Ekologické faktory

Dle mého názoru budou nároky na ekologické chování podniků narůstající. To je přirozené s ohledem na globální oteplování, jehož jsme svědky a další nepříznivé změny mající dopad na život na zemi. Zároveň se dá očekávat, že zvýšené nároky se budou týkat převážně u vyspělých ekonomik. Zaostalé a rozvíjející se ekonomiky budou dle mého názoru dále přírodu znečišťovat.

Společnost Meopta by měla zejména apelovat na odpady vznikající ve všech fázích výroby, které musí účinně čistit, recyklovat a neutralizovat. Společnost je certifikována dle ISO 14001 a snaží se o neustálé zlepšování. Společnost se bude muset nadále snažit chovat maximálně šetrně k životnímu prostředí, vždy však s důrazem na zachování ceny akceptovatelné zákazníky.

6.6 SWOT analýza

Výsledky provedené situační analýzy jsou shrnuty v následující SWOT analýze.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouhodobá zkušenost a potřebné know-how od mateřské společnosti • Zavedená značka • Stálí zákazníci • Vlastní výzkum a vývoj • Mezinárodní produkce • Kvalifikovaná pracovní síla 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytování odběratelům dlouhodobé splatnosti faktur a z toho plynoucí jejich možná platební neschopnost • Žádný hedging • Dlouhodobé uvedení nového výrobku na trh • Vysoká specializace • Kapitálově náročné odvětví
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Nízké úrokové míry – levnější úvěry • Současná geopolitická situace s Ruskem • Získávání zakázek z mateřské společnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Posílení CZK • Konkurence • Situace, že v budoucnu bude nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků • Otázka vyššího zdanění • Zpřísnování ekologických norem • Rostoucí ceny materiálů a energií

Tab. č. 17 SWOT analýza (Vlastní zpracování)

7 ANALÝZA REPORTINGU VE SPOLEČNOSTI

Tato část práce bude obsahovat zhodnocení současného stavu reportingu ve společnosti a jeho návaznost na odměňování zaměstnanců. V krátkosti také uvedu současné využití controllingu ve společnosti. Získané výsledky budou podkladem pro projekt, který povede k zefektivnění současného stavu reportingu.

7.1 Využití Controllingu

V současné době je controlling začleněn ve firmě jako samostatný fraktál, který má podpůrnou funkci pro vedení a ostatní fraktály. Oddělení controllingu se v současné době skládá ze 4 osob. Při současném stavu společnosti je tento počet dostačující. Jejich pozice je nejen podpůrná ve smyslu získávání a zpracování podpůrných dat pro finanční rozhodování a plánování, ale také kontrolní, jelikož zde vzniká samotné plánování a proces řízení.

V celé společnosti je využíván ERP systém Axapta jež slouží jako strategický systém a tvoří datovou základnu pro OLAP databáze i BNS. Díky nadstandardnímu Informačnímu oddělení je systém přizpůsoben potřebám firmy a zaznamenává veškeré informace o účetních operacích a o jednotlivých nákladových střediscích. Díky vzájemnému propojení jednotlivých nákladových středisek, je možné získat z tohoto programu v krátkém čase jednotné informace o každém nákladovém středisku. Data a informace získané právě z programu slouží jako výchozí pro další řízení a plánování controllingu.

Dalším využívaným nástrojem pro plánování a kontrolu je program MS Excel. Ten je využíván ve firmě ve velké míře, ať už ke sledování hodnot sledovaných ukazatelů, tvorbu plánů nebo přípravu kalkulací. Také jsou v něm vedeny informace, pro mateřskou společnost. Tyto soubory jsou pravidelně aktualizovány a odesílány mateřské společnosti ke kontrole a schválení.

Pozitivem takového začlenění controllingu je přímé propojení s účtárnou, se kterou úzce spolupracuje. Jedním z úkolů controllingu je také dohled na správnost účtování sporných položek, tak aby neovlivnily vstupní výstupní data z ERP systému pro controlling.

Oddělení controllingu je přímo zodpovědné za přípravu pravidelných reportů pro vedení společnosti a pro mateřskou společnost. Dále pak připravuje dílčí kalkulace na další rok, podle požadavků managementu se také stará o tvorbu plánů.

7.2 Současný stav reportingu

V současné době sleduje senior ředitel výroby tyto KPI:

- Tržby
- Hrubá marže
- Skluzy
- Přidaná hodnota
- Osvojení
- Krytí dluhové služby

Reporty jsou často tvořené v souladu se zaběhlými pravidly a většinou neobsahují charakteristiky ukazatelů, tudíž jsou pro nezaškolené uživatele téměř nepoužitelné. Veškeré reporty jsou tvořeny v MS Excel, kam se exportují data z datových zdrojů (Axapta, OLAP databáze, BNS).

Za klíčové ukazatele jsou považovány **skluzy a přidaná hodnota**.

KPI-3Q-2014/Proces	Tržby v mil. CZK	Hrubá marže v %	Skluzy ve výrobě-% z průměrného o měsíčního obratu	Přidaná hodnota výroby koeficient	Reklamační koeficient v %	Osvojení známka	Služby v %	Krytí dluhové služby koeficient
	Plán							
	380 - 401	25-28	33-20	1,50-1,53	1,87-2,37	1,36-1,55	81-89	1,80-2,00
	402 - 423	29-31	19-10	1,54-1,56	1,36-1,86	1,20-1,35	90-94	2,01-2,19
Plnění								
424 - 447	32 a více	9 a méně	1,57 a více	1,35 a méně	1,00-1,19	95-100	2,20 a více	
Obchod a marketing								
Engineering (zahrnuje vojenskou výrobu)								
Výroba a SCH								
QA								
Finance								
HR								
IT								
Infrastruktura								
Úsek GR a QEMS								

Tab. č. 18 KPI Meopta (Interní zdroj Meopty)

Přidaná hodnota výroby

$$PH = \frac{\text{Hotová produkce k expedici} - \text{Spotřebovaný materiál}}{\text{Osobní náklady výroby}} \quad (4)$$

Jedná se o jeden z klíčových KPI sledovaných senior ředitelem výroby. V současné době zde nejsou zahrnuty režijní výrobní náklady, jež však tvoří značnou částku. Tento ukazatel je měřen ročně po čtvrtletích a to vždy k pracovnímu dni plánovaného roku.

Skluzy ve výrobě

Ukazatel skluzy je měřen na základě dvou dat, a to data plánovaného dodání do expedice a plánovaného dodání zákazníkovi. Tento ukazatel je měřen ročně po čtvrtletích a to vždy k pracovnímu dni plánovaného roku.

Osvojení

Cílem tohoto ukazatele je vyhodnocení plnění etap ganttových diagramů procesů osvojení v oddělení engineeringu. Zdrojem jsou etapy z ganttových diagramů projektů osvojení. Smyslem vyhodnocení je ohodnocení splnění etapy, podle následujícího klíče:

Pravidla pro přidělení známek:

1. Při splnění stanoveného termínu
2. Při posunutí termínu do 14 dnů
3. Při posunutí termínu o více jak 14 dnů

Každé etapě je dle délky plnění přidělena známka (viz výše). Poté se vypočítá aritmetický průměr známek výše hodnocených etap, přičemž rozhodující je délka trvání etapy. Dle hodnoty výsledné průměrné známky je vyhodnoceno plnění KPI daným koeficientem.

Tržby

$$\text{Tržby} = \text{Produkty celkem} - \text{Prodej fixních aktiv} - \text{Mimořádné transakce} \quad (5)$$

Tento ukazatel se taktéž vykazuje ročně po čtvrtletích.

Krytí dluhové služby

Tento ukazatel je poněkud náročnější na výpočet, jelikož obsahuje značné množství položek.

Krytí dluhové služby = (Provozní VH – změna stavu zásob – tržby z prodeje DM + zůstatková cena DM + zůstatková cena prodaného DM + změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období + odpisy DHM a DNM) + Finanční VH + Nákladové úroky + Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční činnosti – daň z příjmů z běžné i mimořádné činnosti splatná / (nákladové úroky + celkové splátky investičních bankovních úvěrů)

7.3 KPI na úrovni divizí

Každá divize si žádá o odlišné reporty vybraných ukazatelů. Není tedy rozdílné pouze sledování ukazatelů, ale i formát reportů nebo jejich struktura. Tato situace má pak za následek, že i společně sledované ukazatele jsou mezi divizemi neporovnatelné. Zeleně označené buňky představují, že daná divize má k tomuto ukazateli jeden nebo více reportů.

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"/>
dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
čerpání dovolené	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
mzdové 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 za m.	<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"/>
Výkonný ukazatel			
přidaná 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 pracovníků	<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"/>

Obr. č. 8 KPI na úrovni divizí (Interní zdroje Meopty)

7.4 Ukazatele ZPH (neboli Základní přidaná hodnota)

Společnost již čtvrtým rokem každoročně vypočítává ukazatel ZPH, nebo také BAV (Basic Added Value), podle které řídí a ohodnocuje hospodaření sledovaného roku, včetně vyplácení bonusů zaměstnanců společnosti. Cílem této části práce je ukázat nedostatky provázanosti tohoto ukazatele na odměňování zaměstnanců.

Vzorec výpočtu ZPH:

$$BAV = \frac{\text{Tržby} - \text{Spotřeba}}{\text{Mzdové náklady}} \quad (6)$$

Položka Tržeb zahrnuje:

- Tržby za prodej zboží
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb
- Prodej materiálů
- Kapitalizace
- Nájemné

Do Spotřeby se zahrnuje:

- Náklady na prodané zboží
- Spotřeba materiálu
- Spotřeba energie
- Služby
- Prodaný materiál

Položka Mzdových nákladů zahrnuje:

- Mzdové náklady všech zaměstnanců včetně sociálních nákladů + agentury (Plat, Bonusy,...)

Tento model však nezahrnuje:

- Změna stavu zásob
- Odpisy hmotného a nehmotného majetku
- Výnosy a náklady spojené s prodejem dlouhodobého majetku
- Časové rozlišení zastaralých a nevyhovujících zásob
- Změnu stavu rezerv
- Příjmy z dotací

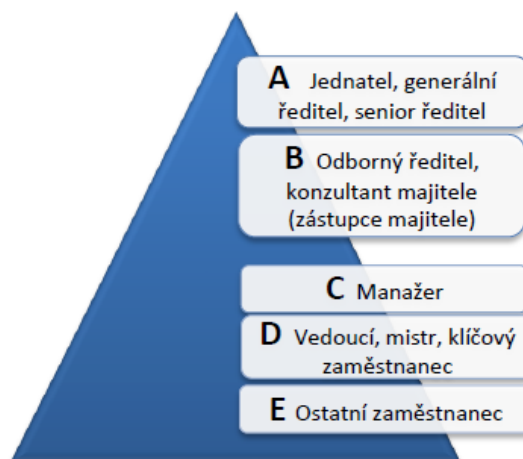
- Finanční náklady a výnosy

7.4.1 Současný stav provázanosti ZPH hodnoty na odměňování

Bonusový řád společnosti obsahuje poskytování

- ročního bonusu
- čtvrtletních bonusů

Zaměstnanci jsou rozděleni podle odpovědnosti a vlivu na dosažení hospodářských výsledků společnosti Meopta – optika, s.r.o. do následujících bonusových skupin (viz. Obr. č. 9.). V závislosti na dosažení výše koeficientu ZPH (x%) náleží zaměstnanci stanovené procento bonusu (a,b,c,d,e) podle zařazení do bonusových skupin.



Obr. č. 9 Bonusové skupiny (Interní zdroje Meopty)

Na **roční** bonus vzniká nárok za předpokladu, že **bude k 31. 12. daného roku kumulativně naplněna**, případně překročena minimální cílová hodnota koeficientu ZPH, přičemž cílovou hodnotu koeficientu ZPH na daný rok stanovuje vedení společnosti.

Metodika výpočtu **ročního bonusu** pak vypadá následovně:

$$\text{Roční bonus} = \text{hodiny} * \text{průměrný hodinový výdělek} * \% \text{bonusu} \quad (7)$$

Metodika výpočtu čtvrtletních bonusů vypadá následovně:

$$\text{Čtvrtletní bonus} = \text{hodiny} * \text{průměrný hodinový výdělek} * ((1/2 \% * \text{násobek rozpočtu dle plnění KPI 1}) + (1/2 \% * \text{násobek rozpočtu dle plnění KPI 2})) \quad (8)$$

V případě výpočtu čtvrtletních bonusů má každá procesní oblast přiděleny 2 KPI, které se u jednotlivých oddělení liší. Na čtvrtletní bonus vzniká nárok za předpokladu, že bude k poslednímu dni kalendářního čtvrtletí, za které náleží bonus kumulativně naplněna, případně překročena minimální cílová hodnota koeficientu ZPH. V případě obchodního oddělení se jednalo o KPI Hrubé marže a Tržeb.

7.4.2 Hlavní nedostatky provázanosti ZPH na odměňování

Po konzultaci s vedením společnosti byl zjištěn hlavní nedostatek provázanosti ZPH na odměňování v tom, že nastávala situace, kdy pracovníci náhlým fakturováním přilepšovali vykazování ukazatele ZPH a tím si navyšovali své bonusy.

Tuto situaci názorně zobrazuje Příloha P III, kde můžeme sledovat u konce jednotlivých čtvrtletí skokový nárůst ZPH hodnoty oproti předchozím měsícům. Ke konci roku můžeme pak sledovat skokový nárůst nejvyšší. Tuto situaci způsobovala kombinace dvou faktorů a to, že docházelo k vysokým prodejům (Tržby) a nízkému fasování materiálu (Spotřeba), čímž byl ovlivněn čítec vzorce výpočtu ZPH a tudíž došlo k jeho navýšení.

Pro účely diplomové práce byly citlivá firemní data upraveny vybraným koeficientem.

7.5 Vybrané ukazatele

Společnost v rámci měsíčního reportingu pro zhodnocení hospodaření podniku do roku 2013 sledovala převážně tyto vybrané ukazatele:

- ROS
- ROE
- ZPH

Společnost Meopta – optika, s.r.o. tyto ukazatele vypočítává a zhodnocuje pomocí následujících kritérií a vzorců:

$$ROS = \frac{EBT}{\text{Čisté tržby}} \quad (9)$$

$$ROE = \frac{EBT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (10)$$

Přičemž kritéria společnosti pro zhodnocení hospodaření (platí pro ROE i ROS) společnosti jsou následující:

- Výborné (>5%)
- Dobré (3-5%)
- Nepříliš dobré (0-2%)
- Kritické (v záporných procentech)

7.5.1 Hlavní nedostatky vybraných ukazatelů

Při interních poradách s managementem bylo označeno stávající hodnocení dle daných ukazatelů a jejich kritérií za nedostatečné. Z tohoto důvodu byla navržena nová struktura reportu pro upgrade modulu, která by poskytovala dostatečný přehled a blíže klasifikovala aktivity, jež mají vliv na hospodaření společnosti. Za tímto účelem společnost převzala reportingový nástroj „Hbridge“ od společnosti Siemens. Tento reportingový nástroj pro své účely v současné době využívá americká Meopta Group, a snaží se o jeho aplikaci v sesterské společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací Top managementu a ředitelům jednotlivých divizí.

8 PROJEKT ZAVEDENÍ SMART REPORTINGU

V předchozí kapitole bylo stručně popsáno současné využití controllingu, dále byla provedena analýza současného stavu reportingu ve společnosti Meopta – optika, s.r.o. a hlavní nedostatky současného systému. Následně bude vypracován projekt implementace vybraných nástrojů reportingu.

8.1 Vymezení aktuálních projektových příležitostí

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

Za hlavní nedostatky provázanosti oddělení prodeje a odměňování jsou pokládány například:

- Umělé navyšování původní metodiky výpočtu bonusů
- Interval návaznosti odměňování na hodnotu ZPH
- Nutnost častých změn, jež vychází z plánování obchodního oddělení při sjednání nových zakázek
- Skokové plnění Rozpočet vs. Plán

Za hlavní nedostatky vybraných ukazatelů jsou pokládány:

- Nedostatečné hodnocení podle vybraných ukazatelů
- Potřeba nové struktury reportingu pro upgrade modulu

Plány obchodníků jsou pro výrobu příliš krátké. Jistota dodržení plánu se pohybuje okolo 3 měsíců. Plán výroby na další měsíce je tedy velmi nejistý.

Společnost Meopta očekává od vybalancování vybraných ukazatelů snížení negativních vlivů výše zmíněných problémových oblastí, zvýšení přidané hodnoty produkce a dosažení hlavních cílů společnosti, které tkví v poskytování konkurenčně inovativních řešeních vysoké kvality. Od projektu reportingového nástroje „Hbridge“ společnost očekává ilustraci změn faktorů, jež ovlivňují zisk za účelem detailní klasifikace aktivit podle potřeb vedení společnosti. Tento reportingový nástroj v současné době využívá americká Meopta Group a snaží se ho aplikovat pro českou Meopta – optika, s.r.o za účelem srozumitelného zobrazení hospodaření společnosti pro Top management společnosti.

8.2 Návrh ukazatelů reportingu obchodního oddělení

Nyní se dostáváme ke stěžejní části celé diplomové práce, která spočívá v návrhu projektu ukazatelů reportingu obchodního oddělení a systému reportingového nástroje „Hbridge“ pro společnost Meopta, který pro své účely využívá americká Meopta Group a jeho využití pro aplikaci v sesterské společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací vedoucím manažerům a ředitelům jednotlivých divizí. Odvození vybraných ukazatelů bude probíhat na základě blízké kooperace s Top managementem podniku, konkrétně Chief of Staff, výsledků analytické části a teoretických poznatků, jež byly vymezeny v předcházejících kapitolách.

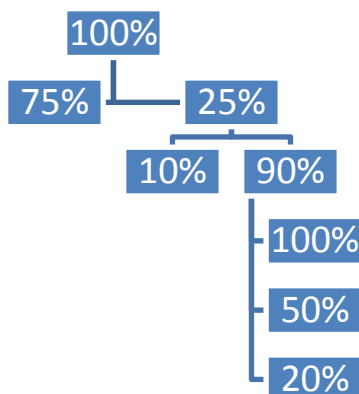
Pro zvýšení potřebné motivace a angažovanosti zaměstnanců oddělení prodeje, jež by měla za cíl dosáhnout větší produktivity práce, zlepšení plánování a zabránění umělému navyšování odměňování v návaznosti na ukazatel ZPH ve společnosti Meopta bude navržen návrh reportu ukazatelů reportingu obchodního oddělení a jejich návaznost na zaměstnanecké bonusy a benefity. Návrh tohoto reportu bude obsahovat stejná dvě KPI (Hrubá marže, Tržby) jež jsou uvedeny v metodice výpočtu bonusů zaměstnanců společnosti Meopta, ale je dále rozšířen o návaznost plnění pohledávek, sleduje následné plnění plánu a je rozšířen o specifickou metodu výpočtu bonusů.

Pro tento report byl navrhnout nový vizuální vzhled s jednotnými ovládacími prvky tak, aby působily jednotně a pro příjemce nebyla obtížná orientace. Report byl vytvořen ve spolupráci s Chief of Staff společnosti a za konzultace se zainteresovanými osobami.

Pro účely diplomové práce jsou citlivá firemní data upravena jinými hodnotami.

Přehled SBU	Předpoklady		Limity pro SBU			
	Souhrnně		1	2	3	4
Měsíční mzda (příklad) v tis. CZK	100					
Měsíční mzda	% ze mzdy	V tis. CZK				
Fix	75%	75,0				
Bonus	25%	25,0				
Rozklad měsíčního bonusu	% z Bonusu	V tis. CZK				
Pohledávky	10%	2,5	8%	8%	8%	8%
Přesnost rolling plánu	90%	22,5	10%	10	20	20
Fcst 3M– splnění za poslední 3 měsíce	100%					
Fcst 2M– splnění za poslední 2 měsíce	50%					
Fcst 1M– splnění za poslední 1 měsíc	20%					
Plnění roční hrubé marže			90%	90	80	80

Tab. č. 19 Nastavení reportu vybraných ukazatelů obchodního oddělení (Vlastní zpracování)



Na obrázku výše můžeme vidět zjednodušení pro pochopení návaznosti plnění cílů na bonusy zaměstnanců. Celková měsíční mzda se tedy bude odvíjet od:

- Fix (75%)
- Bonus (25%)

Veškeré ukazatele musí být reportovány měsíčně pro splnění návaznosti na měsíční mzdu. Položka Fix zůstane neměnná, zatímco položka Bonus se bude odvíjet od vybraných ukazatelů a jejich měsíčním plnění. Cíle vybraných ukazatelů si následně nastaví společnost Meopta – optika, s.r.o. sama dle své vlastní potřeby, stejně tak jako procentuální složky mzdy, výše je uvedený pouze příklad nastavení plnění (viz. tabulka č. 19).

Položka bonusů (25%) se bude odvíjet od následujících KPI:

- Plnění tržeb
 - V návaznosti na 3 měsíční plán (100%)
 - V návaznosti na 2 měsíční plán (50%)
 - V návaznosti na 1 měsíční plán (20%)
- Plnění velikosti pohledávek (pokud počet pohledávek nad 30 dní splatnosti je méně než 8%)

V blízké spolupráci s Chief of Staff společnosti Meopta – optika, s.r.o. byl vyvinut návrh reportu vybraných ukazatelů oddělení prodeje (nejedná se o skutečné hodnoty). Celá tabulka je v angličtině, kvůli vedení Meopta Group. Pro lepší přehlednost bylo zavedeno podmíněné formátování, jež zobrazuje status daného ukazatele a to buď červeným, nebo zeleným kolečkem v návaznosti na plnění plánu a skutečnosti. Jedná se o velmi propracovaný systém návaznosti bonusů na plnění plánu oddělení prodeje společnost Meopta – optika, s.r.o., jež sleduje vývoj jednotlivých ukazatelů na jejichž základě přiřazuje vyplácené bonusy.

8.2.1 Hrubá marže

Sales KPI's FY2015		02			
Metric	Assumptions	Month	Unit	1.15	2.15
		Planned Gross Margin	%	15,0%	15,0%
		Planned Gmargin	kCZK	5 533	6 622
	90%	Gmargin limit	kCZK	4 980	5 960
		Gross Margin	kCZK	7 742	5 056
		Gross Margin	%	18,3%	12,3%
		Variance	%	55,47%	-15,17%
Sports Optics % Gross Margin 02		Status	1;0	●	●

Obr. č. 10 Položka hrubé marže(Vlastní zpracování)

Na obr. č 10 lze vidět vybrané ukazatele v rámci Hrubé marže. Společnost si zde nastaví plánovanou hrubou marží, jež se odvíjí od plánovaných tržeb, limitovanou hodnotu hrubé marže, které musí dosáhnout a následně vypočítává část hrubé marže na tržbách (v %), a odchylku skutečné hrubé marže od daného limitu (v %). Pomocí podmíněného formátování se pak následně zobrazí výsledný status vývoje hrubé marže sledovaného měsíce a to buď zelenou, nebo červenou barvou.

8.2.2 Tržby

Metric	Assumptions	Month	Unit	1.15	2.15	3.15	4.15
		Planned Gross Margin	%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
		Planned Gmargin	kCZK	5 533	6 622	9 059	10 468
	90%	Gmargin limit	kCZK	4 980	5 960	8 153	9 422
		Gross Margin	kCZK	7 742	5 056	5 900	8 004
		Gross Margin	%	18,3%	12,3%	13,4%	13,9%
		Variance	%	55,47%	-15,17%	-27,64%	-15,05%
Sports Optics % Gross Margin 02		Status	1;0	●	●	●	●
		Planned Revenue: Target	kCZK	36 887	44 145	60 392	69 789
		Fcst - last 3m accomplishment	%			90%	82%
		Fcst - last 2m accomplishment	%			81%	78%
		Fcst - last 1m accomplishment	%			73%	83%
		FCST Revenue: % of bonus		100%	100%	100%	0%
		Status		●	●	●	●
		Actual Revenue	kCZK	42 290	40 991	44 182	57 612
Sports Optics Revenue 02		Actual/Target		115%	93%	73%	83%

Obr. č. 11 Položka tržeb(Vlastní zpracování)

Na obr. č. 11 lze sledovat dané ukazatele vývoje tržeb, přičemž hodnoty vývoje plnění za 3 měsíce, 2 měsíce a 1 měsíc mají následnou návaznost na výplatu měsíční mzdy, konkrétně na zmiňované bonusy, aby bylo docíleno odstranění zmiňovaných nedostatků, jež by mělo za cíl zvýšení přidané hodnoty společnosti.

Buňka FCST Revenue: % of bonus následně vyjadřuje celkové plnění plánu, jež se odvíjí od plnění plánu tržeb za 3 měsíce, 2 měsíce a 1 měsíc. Největší důraz klade společnost Meopta – optika, s.r.o. na plnění plánu tržeb za poslední 3 měsíce, a tudíž je tento report

nastaven, že při plnění plánu tržeb za poslední 3 měsíce dle daných kritérií, by zaměstnanec dostal 100% část (viz. tabulka č. 19) z 90% vypláceného bonusu. Při nesplnění tohoto ukazatele se přechází na ukazatel vývoje plnění plánu tržeb za 2 měsíce a při jeho následném případném plnění by zaměstnanec dostal již pouze 50% část (viz. tabulka č. 19) z 90% vypláceného bonusu. Při nesplnění i tohoto ukazatele se přechází na poslední ukazatel vývoje plnění plánu tržeb za 1 měsíc a při jeho následném případném plnění by zaměstnanec dostal již pouze 20% část (viz. tabulka č. 19) z 90% vypláceného bonusu.

V případě, že by nedošlo ke splnění ani jednoho měsíce plánu tržeb, pak zaměstnanec přichází o 90% svého bonusu, zbylých 10% pak může získat plněním velikosti pohledávek (pokud počet pohledávek nad 30 dní splatnosti je méně než 8%, jež je nastaveno v nastavení reportu – viz. tabulka č. 19)

8.2.3 Rozpočet a pohledávky

	Planned Budget	CZK	1 000	1 000	1 000	1 000
	Actual spend	CZK	500	2 000	200	1 000
	Cum Variance volume adj.	%	50%	-25%	10%	8%
Sports Optics Budget 02	Status	1;0	●	●	●	●
	AR: in total	CZK	1 000	1 000	1 000	1 000
	AR: over 30 days	CZK	60	40	70	80
	Variance volume adj.	%	6%	4%	7%	8%
Sports Optics AR 02	Status	1;0	●	●	●	●

Obr. č. 12 Položka plnění rozpočtu a pohledávek (Vlastní zpracování)

Poslední částí tohoto reportu je oddíl plnění daných rozpočtů a pohledávek. Důležité je, že při plnění rozpočtu je kladen důraz na kumulativní vývoj rozpočtu a odchylky jsou tedy měřeny od kumulativního vývoje a ne pouze od sledovaného měsíce, jelikož s rozpočty se počítá v průběhu celého roku.

Na obrázku č. 12 můžeme sledovat vývoj pohledávek (AR – accounts receivable) v jednotlivých měsících (nejedná se o skutečné hodnoty) a zobrazení části pohledávek, jež mají splatnost více jak 30 dní (v %). Na základě vývoje pohledávek jež mají splatnost delší jak 30 dní, jsou navázány zbylé bonusy (10% - viz. tabulka č.19) a to podle daných kritérií. Momentálně je report nastaven tak, že pokud počet pohledávek nad 30 dní splatnosti je méně než 8% získává daný zaměstnanec zbylých 10% bonusů.

8.2.4 Souhrnný report vybalancovaných KPI – obchodní oddělení

Celkový návrh reportu pak můžeme sledovat v Příloze P IV. Tento report má sloužit ke snížení negativních vlivů výše zmíněných problémových oblastí, zvýšení přidané hodnoty produkce a především zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců oddělení prodeje.

Stěžejní problémy procesů společnosti Meopta vystupují v plánování procesů, návaznosti na odměňování a v komunikaci mezi jednotlivými odděleními. Právě díky provázanosti vybraných ukazatelů na odměňování bude dosaženo zlepšení procesu plánování, které by mělo za následek zlepšení dodávek 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 a právě dodatečnou motivací svých zaměstnanců může dosáhnout zvýšení rentability dosažením vyšší obratovosti svých produktů.

8.3 Návrh reportingového nástroje „Hbridge“

Tato část práce se zabývá návrhem struktury reportingového nástroje „Hbridge“, který pro své účely využívá americká Meopta Group, a jeho využití pro aplikaci v sesterské společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací Top managementu a ředitelům jednotlivých divizí.

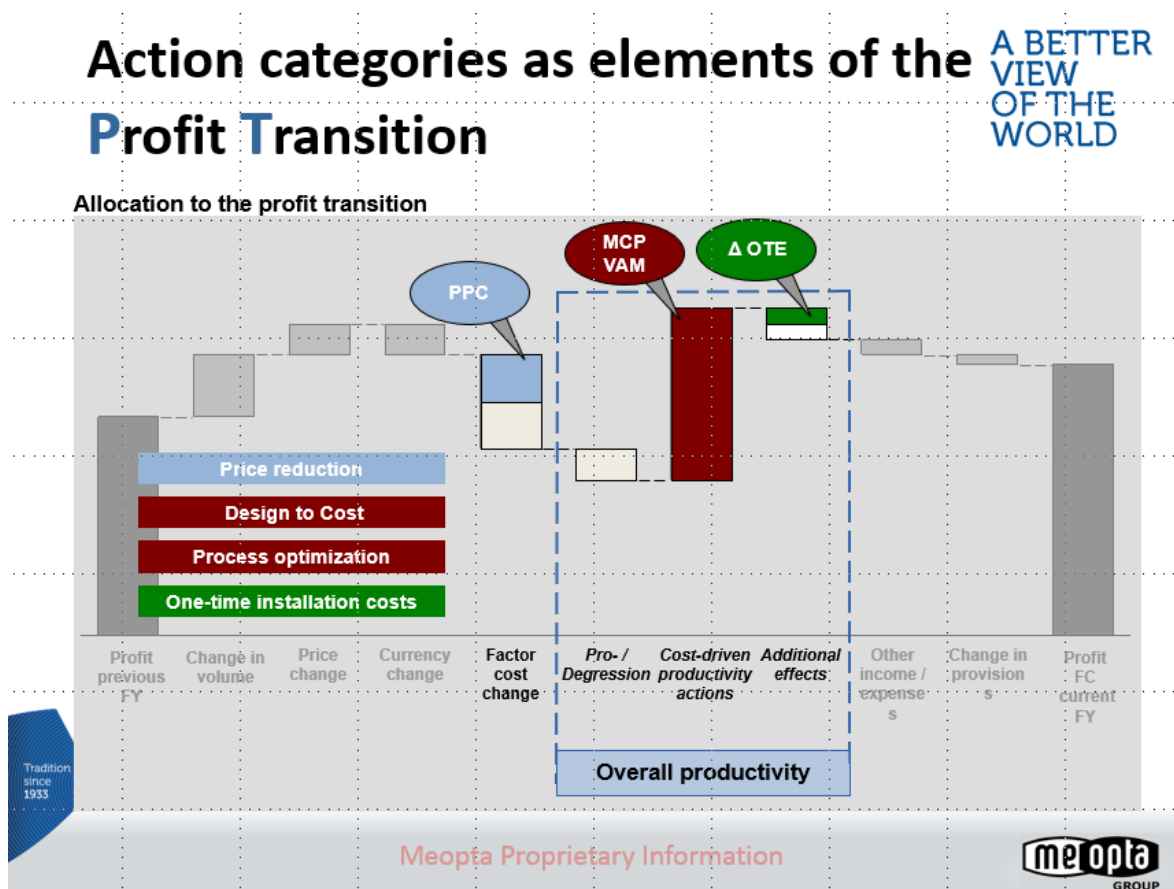
Návrh tohoto reportingový nástroj čerpá z rozsáhlého množství dat společnost, zejména se jedná například o:

- Rozvahu
- Manažerskou výsledovku
- Cash flow
- Specifická data z OLAP databáze
 - Tržby dle SBU
 - Hrubá marže dle SBU
 - Množství prodaných produktů
 - Statistiky nákupních objednávek

Pole přeměny zisku tohoto reportingového nástroje má za cíl identifikovat a ilustrovat změny faktorů, jež ovlivňují zisk v uzavřeném systému podniku. V případě plánování, zisk z předchozího období je brán jakožto základ a veškeré pozitivní a negativní faktory, které jsou očekávány a mají vliv na plnění forecastu (FCST) pro současný sledovaný rok se berou v úvahu. Příkladem takovýchto faktorů jsou například změny v objemu produkce, ceně, měně a dále změny v nákladech. Celková produktivita je pak výsledná hodnota přeměny zisku potřebná k uzavření vzniklé mezery zisku. Tato přeměna zisku lze samozřejmě být použita i pro analýzu ovlivňujících faktorů skutečných hodnot v porovnání s hodnotami z přechodného období.

8.3.1 Struktura a aktualizace „Hbridge“

Návrh struktury reportingového nástroje „Hbridge“ je potřeba provést ve dvou úrovních, v rámci první úrovně jsou pečlivě vypočítány jednotlivé faktory, jež mají vliv na přeměnu zisku. První úroveň pak slouží jako podklad pro tvorbu druhé úrovně, jež představuje zhodnocení faktorů, jež měly vliv na zisk a dané výsledky se snaží interpretovat v jednoduše srozumitelné formě pomocí grafického znázornění. Pro účely diplomové práce jsou citlivá firemní data smazána.



Obr. č. 13 Přeměna zisku v reportingovém nástroji „Hbridge“ (Vlastní zpracování)

Při navrhování bylo jedním z hlavních hledisek časová úspora při aktualizaci. Byly proto vytvořeny pracovní soubory v MS Excel, které mají vždy stejný princip. Na první úroveň se vkládají data z Axapty nebo jsou zde přednastavené OLAP databáze, na dalších listech probíhají pomocí vzorců potřebné propočty tak, aby na posledním listě v dokumentu byla data ve stejném formátu jako ve výsledném reportu.

Při aktualizaci je nutné pouze vložit nová data z ERP systému nebo zaktualizovat databázi OLAP. Jelikož nejsou zapotřebí žádné manuální úpravy dat nebo propočty, celá tato činnost zabere několik vteřin.

„Hbridge“ první úrovně je členěn do následujících částí:

- Tržby
- Základní linie
- Celkový materiál
- Přímé produkční náklady
- Náklady na prodej
- Celková správní a administrativní režie
- Provozní hospodářský výsledek
- ZPH

Pro analýzu ovlivňujících faktorů skutečných hodnot v porovnání s hodnotami z předešlého období je rozhraní reportu rozděleno na dvě strany. Ve straně nalevo se nacházejí hodnoty předchozího období a na straně vpravo se nacházejí hodnoty sledovaného období. Následně jsou vypočteny rozdíly jednotlivých částí ve sledovaném období, tyto rozdíly jsou pak zařazeny do pole přeměny zisku, kde můžeme sledovat dané ukazatele (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Tržby

V této části jsou rozepsány celkové tržby, podle tržeb jednotlivých SBU společnosti a vývoj tržeb mateřské společnosti. V poli přeměny zisku pak můžeme sledovat, jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství, změna měnových výkyvů, produktivita, mix, investice a ostatní na vývoj tržeb.

Základní linie

Do základní linie patří položky provize společnosti, změny stavu zásob a aktivace. V poli přeměny zisku pak můžeme sledovat stejné ukazatele jako u tržeb (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Celkový materiál

Do části celkového materiálu vstupují standardní ceny přímého materiálu, odchylky od nákupní cen daného přímého materiálu, skonta a následně režijní materiál, jež spotřebovává výroba. Opět v poli přeměny zisku pak můžeme sledovat stejné ukazatele jako u tržeb a základní linie (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Přímé produkční náklady

Tato část obsahuje údaje týkající se přímých mezd, spotřebu přímého materiálu na projekty, náklady na prodaný materiál, zboží a náradí a sumu výrobní režie, kterou tvoří zejména režijní osobní náklady, režijní materiál, energie, leasingy. Opět v poli přeměny zisku pak můžeme sledovat stejné ukazatele (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Náklady na prodej

Tuto část tvoří odpisy výrobní části podniku, jež vyjadřují opotřebení majetku za dané období a které převážně tvoří odpisy strojů. Opět v poli přeměny zisku pak můžeme sledovat stejné ukazatele (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Celková správní a administrativní režie

Do této části spadají náklady spojené s odbytovou režii (cestovné, přepravné, opravy...), dále marketingové náklady, režijní materiál správní režie, IT, energie týkající se správní režie, režijní osobní náklady, které jsou spjaté ze správní režii, ostatní provozní náklady a výnosy (manka, škody, pokuty, penále,...), vývojová režie a ostatní služby. Opět v poli přeměny zisku pak můžeme sledovat stejné ukazatele (jaký vliv měla změna ceny, změna prodaného množství...)

Provozní výsledek hospodaření

Tato část slouží ke kontrole, zdali byly veškeré předchozí části správně vyčísleny a to v celé šíři. Pokud tomu tak je, tak musí vycházet provozní výsledek hospodaření stejný jako provozní VH z manažerské výsledovky.

ZPH

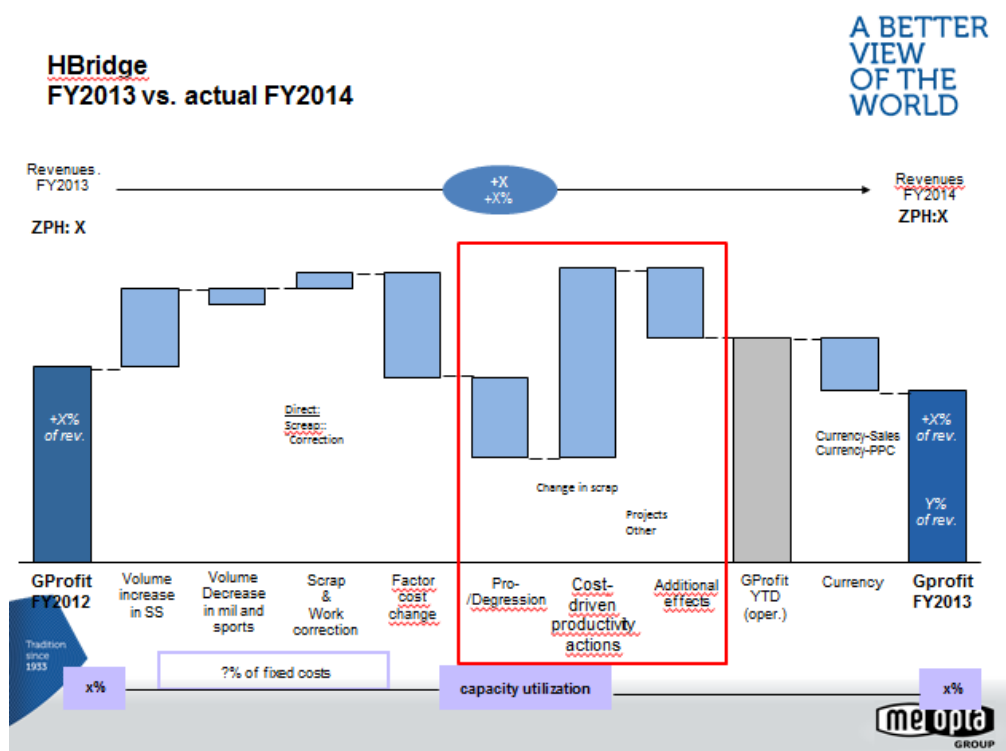
Jelikož společnost již čtvrtým rokem každoročně vypočítává tzv. ZPH (Základní přidanou hodnotu), podle které řídí a ohodnocuje hospodaření sledovaného roku, byla vytvořena návaznost výpočtu ZPH hodnoty i pomocí dat získaných z tohoto reportingové nástroje.

„Hbridge“ druhé úrovně

V rámci návrhu druhé úrovně tohoto reportingového nástroje by byly rozlišeny následující aktivity podle metodických pokynů na:

- Pro-/Degrese (Pro-/Degression)
- Aktivity nákladově řízené produktivity (Cost-driven productivity actions)
 - Materiálové náklady produktivity (MCP)
 - Rozsah přidané hodnoty (VAM)
- Dodatečné efekty (Additional effects)
 - Jednorázové aktivity (OTE)

Z výsledných ukazatelů první úrovně tohoto reportingového nástroje by bylo následně sestaveno odpovídající grafické rozhraní. Toto rozhraní slouží pro rychlou orientaci vývoje a srovnání s historií, jak můžeme pozorovat na obrázku č. 14.



Obr. č. 14 Grafické rozhraní reportingového nástroje „Hbridge“ (Vlastní zpracování)

Pro-/Degrese představuje změnu v příspěvku na marži vyplývající ze sloupce přeměny zisku vlivem změny objemu, například nad-absorpce fixních nákladů nebo pod-absorpce fixních nákladů. Jedná se o čistě výpočetní hodnotu. Mezi tyto aktivity byla zařazena například pod-absorpce fixních nákladů vlivem poklesu tržeb vybraného zboží.

Aktivity nákladově řízené produktivity představují permanentní snížení variabilních a/nebo fixních nákladů ve všech procesech dosažených snížením vstupních faktorů ve srovnání s předchozím účetním obdobím. Mezi tyto aktivity byla zařazena například:

- Optimalizace produktů prostřednictvím Design to Cost stávajících produktů
- Optimalizace výrobních procesů, logistiky a administrativních procesů

Dodatečné efekty představují jakékoli další efekty, které nejsou zahrnuty v Pro-/Degresi nebo Aktivitách nákladově řízené produktivity. Mezi tyto aktivity bylo zařazeno například:

- Vyřazování určitých typů produktů
- Změny v předem navržených nákladech, kvůli novým projektům Výzkumu a vývoje (R&D)

8.3.2 Využití reportingového nástroje „Hbridge“

Návrh reportingového nástroje „Hbridge“ by sloužil jako manažerský nástroj pro plánování, controlling a pro prokazování vlivů na zisk s jasně danými pravidly vykazování aktivit sloužící k identifikaci a ilustrování změn faktorů, jež ovlivňují zisk. Tento reportingový nástroj pro své účely již využívá americká Meopta Group a tento návrh má sloužit pro aplikaci v sesterské společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací Top managementu a ředitelům jednotlivých divizí.

8.4 Časový harmonogram

Časový harmonogram celého projektu i s integrací zvolených ukazatelů a nástrojů reportingu do informačního systému společnosti a závěrečným zhodnocením přínosů je rozvržen do 16 týdnů.

Jednotlivé fáze projektu	Týdny od zahájení projektu															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Zahájení projektu	■															
Formulace cílů	■	■														
Stanovení zodpovědných osob		■														
Vypracování plánů k projektu			■													
Analýza současného stavu				■												
Situační analýza				■												
Analýza současného stavu reportingu					■											
Vyhodnocení analýz							■									
Vymezení projektových příležitostí								■								
Zhodnocení přínosů a nedostatků								■								
Návrh ukazatelů a struktury reportingu									■							
Volba vhodných nástrojů										■						
Cílový koncept											■					
Implementace												■				
Zavedení nástrojů												■				
Školení pracovníka															■	
Ukončení projektu																
Závěrečná zpráva																■

Tab. č. 20 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

Projekt je rozdělen do 5 etap. Těmito etapami jsou:

- zahájení projektu
- analýza současného stavu
- vymezení projektových příležitostí
- implementace
- ukončení projektu

Popis činností jednotlivých etap a doby trvání je uveden v tabulce č. 20. Pro projekt je důležitá efektivní komunikace projektového týmu, tedy pravidelná setkání a řešení otázek týkajících se jednotlivých kroků projektu.

9 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

V této části bude řešena verifikace projektů z kapitol 8.2 a 8.3, která zahrnuje analýzu nákladů, rizik a přínosů.

9.1 Nákladová analýza

Pro projekt ukazatelů reportingu obchodního oddělení (projekt je již ukončen) se zde jedná pouze o odhad interních nákladů na pracovníky rozdělené do dvou skupin (specialista, manažer). Tyto náklady nelze z důvodu ochrany firemních informací v této diplomové práci uvést v přesných hodnotách, jedná se tedy o vlastní odhady. Ve společnosti je využíván ERP systém Axapta, který bude sloužit k implementaci návrhu reportu. Žádné náklady s pořízením nového informačního systému nebo případně nového modulu tak nevzniknou. Uvedené úkoly budou vykonávat stávající zaměstnanci společnosti. Společnost tak nebude nucena zaměstnat žádného externího pracovníka. Nevzniknou tedy žádné náklady spojené s vyhledáváním a zaměstnáváním dalšího zaměstnance. V rámci nákladové analýzy je bráno v potaz současné vytížení pracovníků, aby nedocházelo k potížím nebo odmítáním přijmutí nových úkolů příslušnými pracovníky. Vybraní pracovníci si vyčlení pouze určitou část ze svého pracovního dne práci na těchto projektech. U projektu reportingového nástroje „Hbridge“ se taktéž jedná o vlastní odhady. Hodnoty uvedené v této části jsou pouze kalkulací, ve skutečnosti nedojde k navýšení celkových nákladů firmy.

	Cena za jednotku	Počet hodin	Cena celkem
Projekt ukazatelů reportingu obchodního oddělení			
	280 Kč/h - specialista	160	44 800 Kč
	350 Kč/h - manažer	40	14 000 Kč
Mzdové náklady pracovníků	600 Kč/h - ředitel	10	6 000 Kč
Projekt reportingového nástroje "Hbridge"			
	280 Kč/h - specialista	130	36 400 Kč
	350 Kč/h - manažer	30	10 500 Kč
Mzdové náklady pracovníků	600 Kč/h - ředitel	10	6 000 Kč

Tab. č. 21 Analýza nákladů (Vlastní zpracování)

9.2 Riziková analýza

S realizací každého projektu jsou spojena 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.

Mezi tyto rizika patří:

Personální riziko

- Realizační tým projektů musí být vhodně zvolen a musí být sestaven z pro věc angažovaných odborníků, kteří dotáhnou projekt do zdárného konce. Nespolečné spolupráce specialisty s manažerem může vést k časovému prodloužení projektu či opomenutí některých částí projektu, které se mohou později jevit jako zásadní pro úspěch celého projektu.
- Přípravná fáze projektu musí být velmi detailně rozpracována, jelikož 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.

Finanční riziko

- Finanční riziko u projektů nespátřují jako příliš vysoké, jelikož investice spojené s těmito projekty nejsou příliš značné pro společnost, jako je Meopta.

Informační riziko

- Nesprávné nastavení parametrů v informačním systému
- Nesprávné pochopení nastavených nástrojů a z toho vyplývající chybné zpracování informací, které by měly sloužit pro rozhodování
- Opomenutí zpětné kontroly a aktualizace vybraných ukazatelů

Zhodnocení závažnosti a určení pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik zobrazuje zjednodušená analýza rizik pomocí metody RIPRAN, kterou můžeme vidět v tabulce níže.

Identifikované riziko							
č.	Hrozba	Pravd. hrozby	Scénář	Nositel hrozby	Výsledná pravděp.kateg.	Dopad (škoda v Kč)	Hodnota rizika (Kč)
1	Výběr nekvalitního realizačního týmu	20%	Společnost nebude moci najít dostatečně kvalitní tým	Meopta - optika, s.r.o.	MP	117 700 Kč	23 540 Kč
2	Nesprávně rozpracovaná přípravná fáze	25%	Přípravná fáze bude obsahovat značné množství chyb	Projektový tým	MP	30 000 Kč	7 500 Kč
3	Finanční riziko	15%	Společnost neuolní peníze na vznik projektu	Projektový tým	MP	0 Kč	0 Kč
4	Nesprávné nastavení parametrů	35%	ERP systém nebude spolehlivě zobrazovat vybrané ukazatele	Projektový tým	SP	25 000 Kč	8 750 Kč
5	Nesprávné pochopení nástrojů	35%	Díky špatnému pochopení nástrojů nebude správně provedeno rozhraní reportu	Projektový tým	SP	45 000 Kč	15 750 Kč
6	Opomenutí zpětné kontroly	25%	Rozhraní reportu nebude poskytovat relevantní informace, kvůli nedostatečné kontrole	Projektový tým	MP	50 000 Kč	12 500 Kč

Tab. č. 22 Zkrácená analýza rizik metodou RIPRAN (Vlastní zpracování)

PRAVDĚPODOBNOST		
MP	malá	0,01 - 0,33
SP	střední	0,34 - 0,66
VP	velká	0,67 - 0,99

9.2.1 Návrh a doporučení

V rámci projektu je důležité nevnímat implementaci projektů jako konec projektu, zaměstnanci musí být informováni o nutnosti aktualizovat měřítka podle současné strategie. Pro lepší orientaci je podstatné zaměstnance proškolit, aby týmy pracovníků byly schopné si případně vybrané ukazatele upravit podle svých potřeb.

Je potřebné, aby zaměstnanci pochopili úpravy, a to převážně z důvodu aby změny nebyly pocíťovány negativně. V případě plnění plánů získají zaměstnanci odměny a další možnosti seberealizace.

9.3 Analýza přínosů

V této části budou definovány případné přínosy pro společnost plynoucí z jednotlivých projektů.

Projekt ukazatelů reportingu obchodního oddělení
Rychlý přehled vybraných ukazatelů
Srozumitelnost
Aktualizace reportu
Motivace zaměstnanců
Zlepšení procesu plánování
Vyšší rentabilita dosažením vyšší obrátivosti produktů
Projekt reportingového nástroje "Hbridge"
Souhrnný přehled hospodaření společnosti
Srozumitelné grafické zobrazení
Možnost porovnání hospodaření divizí mezi sebou
Možnost využití nástroje např. i pro plánování

Tab. č. 23 Analýza přínosů (Vlastní zpracování)

Hlavním přínosem projektu ukazatelů reportingu obchodního oddělení by mělo být odstranění nedostatku návaznosti ukazatele ZPH na odměňování. Přínosem projektu by následně bylo zvýšení rentability dosažením vyšší obrátivosti produktů díky motivaci zaměstnanců a bližší návaznost na plnění plánů. Meopta se bude moci díky těmto informacím více spolehnout na plnění plánů, což bude mít za výsledek zlepšení procesu plánování. Meopta má vysoké množství majetku, s nízkou obrátivostí, který ve výsledku snižuje rentabilitu. Meopta se snaží snižovat množství zásob na skladech a právě dodatečnou motivací svých zaměstnanců může dosáhnout zvýšení rentability dosažením vyšší obrátivosti svých produktů.

Hlavním přínosem projektu reportingového nástroje „Hbridge“ je pak ilustrovat změny faktorů, jež ovlivňují zisk a detailně klasifikovat tyto aktivity podle potřeb vedení společnosti. Tento reportingový nástroj v současné době využívá americká Meopta Group a snaží se ho aplikovat pro českou Meopta – optika, s.r.o za účelem srozumitelného zobrazení hospodaření společnosti pro Top management společnosti.

Při navrhování těchto projektů bylo jedním z hlavních hledisek taktéž časová úspora při aktualizaci. Byly proto vytvořeny pracovní soubory v MS Excel, které mají vždy stejný princip. Na vybraném listu se vkládají data z Axapty, nebo jsou zde přednastavené OLAP databáze, na dalších listech probíhají pomocí specifických vzorců potřebné propočty tak, aby na posledním listě v dokumentu byla data ve stejném formátu jako ve výsledném re-

portu. Při aktualizaci je nutné pouze vložit nová data z ERP systému nebo zaktualizovat databázi OLAP. Jelikož nejsou zapotřebí žádné manuální úpravy dat nebo propočty, celá tato činnost zabere několik vteřin.

ZÁVĚR

Diplomová práce měla několik cílů, mezi hlavními cíli bylo zpracování situační analýzy a analyzovat současný stav reportingu společnosti Meopta – optika, s. r. o. pro zjištění nedostatků. Dalším cílem bylo na základě výsledků analýzy navrhnout projekt zavedení vybraných ukazatelů obchodního oddělení se záměrem tvorby návaznosti aktivit obchodního oddělení na zaměstnanecké bonusy a benefity a tím zvýšit motivaci svých zaměstnanců, jež by docílila zvýšení rentability společnosti díky zvýšení obratovosti svých produktů. Posledním cílem bylo zavedení reportingového nástroje „Hbridge“, jež by sloužil k identifikaci a ilustrování změn faktorů, jež ovlivňují zisk.

V teoretické části jsem vymezil a vysvětlil pojmy, které souvisí s danou problematikou formou literární rešerše, která byla posléze podkladem pro zpracování praktické části. Nejdříve byl stručně popsán význam controllingu a informací v dnešním informačním věku, dále návaznost reportingu na controlling. V závěru byly popsány klíčové ukazatele výkonnosti včetně současného průzkumu týkající se této problematiky, pro zobrazení současné situace využití těchto ukazatelů v podnikatelské praxi.

V praktické části byly nejdříve představeny základní informace o společnosti Meopta - optika, s.r.o., představeny části výroby a výrobní program. Následně byla provedena situační analýza za pomoci PESTEL analýzy, finanční analýzy a SWOT analýzy. Důležitou částí práce byla analýza současného stavu reportingu, jež sloužila k odhalení nedostatků. Tato část byla důležitým bodem pro zhodnocení situace společnosti a následně se promítla do projektové části.

Projektová část práce přímo navazovala na jednotlivé analýzy. Na základě vypracovaných analýz jsem vypracoval doporučení pro zlepšení současné situace.

Projekt navržení vybraných ukazatelů obchodního oddělení, řeší stěžejní problém analyzovaných nedostatků a vytváří návaznost plnění plánů s bonusy zaměstnanců společnosti. V současné době již proběhla samotná realizace tohoto návrhu.

Projekt reportingového nástroje „Hbridge“ je zaměřen především na souhrnný reporting, kde při interních poradách s managementem výroby a controllingu bylo označeno stávající hodnocení dle daných ukazatelů a jejich kritérií za nedostatečné. Z těchto důvodů by bylo zavedení reportingového nástroje „Hbridge“, nezbytné. V současné době využívá tento nástroj pro své účely americká Meopta Group, a proto dochází k implementaci v sesterské

společnosti Meopta – optika, s.r.o. za účelem poskytnutí potřebných informací vedoucím manažerům a ředitelům jednotlivých divizí

V rámci projektu jsem řešil návrh vybraných ukazatelů obchodního oddělení a systém reportingového nástroje „Hbridge“. Na těchto projektech jsem velmi blízce spolupracoval s Chief of Staff společnosti Meopta – optika, s.r.o. V blízké budoucnosti se uvidí, jaké měly efekty tyto navržené projekty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 381 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. Vyd. 2. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.

FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 116 s. ISBN 80-247-0482-x.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: Cesta k účinnému controllingu*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-002-2.

HOFMEISTER, R; STIEGLER, H. *Controlling*. 1.vyd. Praha: Babtext, 1998. 151 s. ISBN 80-85816-00-6.

KAPLAN, S. R. *Advanced management accounting*. London: Prentice Hall, 1998. ISBN 0-13-080220-4.

KONEČNÝ, M. *Controlling : studijní text pro kombinovanou formu studia*. 4. přeprac. vyd. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 139 s. ISBN 978- 80-214-3346-5.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4133-8.

MANN, Rudolf a MAYER, Elmar. *Controlling - metoda úspěšného podnikání: příručka pro tvorbu systému řízení zisku*. Praha : Průmysl a obchod, 1992. 358 s. ISBN 80-85603-20-9.

MIKOVCOVÁ, H. *Controlling v praxi*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

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.

RAJNOHA, R. *Strategický a operativní controlling* 1. vyd.. Zvolen : Technická univerzita, 2002. 137 s. ISBN 80-228-1450-1.

SCHWEITZER, M., Friedl, B.: *Beitrag zu einer umfassenden Controlling-Konzeption*. V: Spremann, K., Zur, E.: *Controlling. Grundlagen - Informationssysteme - Anwendungen*. Wiesbaden: Gablen 1992. ISBN 34-0913-138-8.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIŠKA, Ladislav. *Controlling – postavení a funkce v podniku*. Brno, 2006. Doktorská disertační práce. Masarykova univerzita.

ŠIŠKA, Ladislav. *Vybrané kapitoly z controllingu*. Masarykova univerzita, 2007. 193 s. ISBN 978-80-210-4495-1.

TUČEK, D; ZÁMEČNÍK, R. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Zvolen : Technická univerzita vo Zvolene, 2007. 173 s. ISBN 978- 80-228-1796-7.

VOLLMUTH, Hilmar, 1998. *Controlling - nový nástroj řízení*. 2., upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 136 s. ISBN 80-85235-54-4.

VOLLMUTH, Hilmar J., 2004. *Nástroje controllingu od A do Z: [přehledné a srozumitelné metody v řízení podniku]*. 2. české vyd. Praha: Profess Consulting, 357 s. ISBN 80-7259-032-4.

VYSUŠIL, Jiří, 1999. *Zdroje dat a jejich zpracování pro controlling: průvodce daty a jejich zpracováním pro metody controllingu*. Praha: Profess Consulting, 130 s. ISBN 80-7259-008-1.

Internetové zdroje:

BLAŽEK, Petr, 2011. *Reporting vybrané firmy*. Brno. Dostupné z: http://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=42676. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně.

Česká národní banka, © 2003-2015. Aktuální prognóza ČNB. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.

Eudai & Associates. KPI - útok na úspěch [online]. 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.eudai.com/informacni-zdroje/clanky/kpi-utok-na-uspech/>

EY. 2014. EY's Excellence in Integrated Reporting Awards 2014 A survey of integrated reports from South Africa's top 100 JSE-listed companies and top 10 state-owned companies. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/\\$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014/$FILE/EY-Excellence-In-Integrated-Reporting-2014.pdf)

MEOPTA a MEOPTA U.S.A., INC., © 2011. O nás. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.meopta.com/cz/o-nas-1404041197.html>.

MEOPTA, © 2011b. Naše značka. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.meopta-history.com/index.php?id=495>.

MEOPTA – optika, s.r.o. [online]. [cit. 2015-03-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a153063&klic=zg44wr>.

MPO, © 2015. Analytické materiály a statistiky. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2012. Obchodní rejstřík a Sběrka listin: Meopta – optika, s.r.o. [online]. [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=isor%3a153063&klic=zg44wr>.

Noctuint. Business Intelligence [online]. 2014 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.noctuint.cz/blog/2014-07-22-reporting>

PwC. CFO Key Performance Indicators (KPI) Survey [online]. 2013 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.pwc.lu/en/finance-function-effectiveness/docs/pwc-cfo-kpi-survey-2013.pdf>

Ostatní zdroje:

Výroční zpráva společnosti za období 2010, 2011, 2012, 2013.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
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
ERP	Enterprise Resource Planning
FCST	Forecast – Prognóza
KPI	Klíčový ukazatel výkonnosti
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
OA	Oběžná aktiva
PESTEL	Analýza k posouzení vlivů makrookolí (politických, ekonomických, sociálních, technologických, ekologických a legislativních vlivů)
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SWOT	Metoda pro analýzu silných a slabých stránek společnosti
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
ZPH	Základní přidaná hodnota – interní ukazatel společnosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. č. 1 Rovnováha podnikových cílů (Eschenbach, 2004)</i>	17
<i>Obr. č. 2 Základní členění controlingu (Rajnoha, 2002)</i>	19
<i>Obr. č. 3 Vztah Manažer – Controller (Mikovcová, 2007, s.16)</i>	25
<i>Obr. č. 4 Vrstvy hodnoty (Ernst & Young, 2014)</i>	28
<i>Obr. č. 5 Vývoj podnikového reportingu (Ernst & Young, 2014)</i>	29
<i>Obr. č. 6 Poměr hmotného a nehmotného majetku společností S&P 500 (Ernst & Young, 2014)</i>	30
<i>Obr. č. 7 Organizační struktura Meopta Group (Interní zdroje Meopty)</i>	40
<i>Obr. č. 8 KPI na úrovni divizí (Interní zdroje Meopty)</i>	69
<i>Obr. č. 9 Bonusové skupiny (Interní zdroje Meopty)</i>	71
<i>Obr. č. 10 Položka hrubé marže(Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obr. č. 11 Položka tržeb(Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obr. č. 12 Položka plnění rozpočtu a pohledávek (Vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obr. č. 13 Přeměna zisku v reportingovém nástroji „Hbridge“ (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Obr. č. 14 Grafické rozhraní reportingového nástroje „Hbridge“(Vlastní zpracování)</i>	85

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. č. 1 Hlavní rozdíly mezi operativním a strategickým controllingem (Mikovcová, 2004).....</i>	<i>21</i>
<i>Tab. č. 2 Vývojové tendence v oblasti controlling (Horváth & Partners, 2004)</i>	<i>23</i>
<i>Tab. č. 3 Četnost podniků využívající dané kritéria (Šoljaková, Fibírová, 2010)</i>	<i>33</i>
<i>Tab. č. 4 Základní údaje společnosti Meopta – optika, s.r.o.</i>	<i>39</i>
<i>Tab. č. 5 Analýza majetkové struktury (Vlastní zpracování)</i>	<i>44</i>
<i>Tab. č. 6 Struktura pasiv (Vlastní zpracování)</i>	<i>46</i>
<i>Tab. č. 7 Výpočet multiplikátor VK (Vlastní zpracování)</i>	<i>47</i>
<i>Tab. č. 8 Analýza zadluženosti (Vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tab. č. 9 Analýza likvidity (Vlastní zpracování)</i>	<i>50</i>
<i>Tab. č. 10 Analýza rentability (Vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tab. č. 11 Analýza aktivit (Vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tab. č. 12 Další poměrové ukazatele (Vlastní zpracování)</i>	<i>53</i>
<i>Tab. č. 13 Vybrané poměrové ukazatele (Vlastní zpracování)</i>	<i>54</i>
<i>Tab. č. 14 Zákazníci Meopta – optika, s.r.o.(Vlastní zpracování)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. č. 15 Přehled sazeb daní ve sledovaných letech(Vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. č. 16 Vybrané hlavní makroekonomické indikátory(Ministerstvo financí, 2015).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. č. 17 SWOT analýza (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. č. 18 KPI Meopta (Interní zdroj Meopty)</i>	<i>67</i>
<i>Tab. č. 19 Nastavení reportu vybraných ukazatelů obchodního oddělení (Vlastní zpracování)</i>	<i>76</i>
<i>Tab. č. 20 Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tab. č. 21 Analýza nákladů (Vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. č. 22 Zkrácená analýza rizik metodou RIPRAN (Vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tab. č. 23 Analýza přínosů (Vlastní zpracování).....</i>	<i>91</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf č. 1 Respondenti (PwC, 2013)</i>	34
<i>Graf č. 2 Rozdělení sektorů (PwC, 2013)</i>	34
<i>Graf č. 3 Množství reportovaných KPI (PwC, 2013)</i>	34
<i>Graf č. 4 Zaměření KPI (PwC, 2013)</i>	35
<i>Graf č. 5 Výrobní portfolio Meopta – optika, s.r.o. (Vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf č. 6 Struktura oběžných aktiv (Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Graf č. 7 Vývoj VH v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Graf č. 8 Vývoj Přidané hodnoty v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)</i>	48
<i>Graf č. 9 Vývoj Cash flow v letech 2010 – 2014 (Vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf č. 10 Spider analýza vybraných ukazatelů (Vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf č. 11 Mezičtvrtletní růst HDP v % a jeho prognóza (Ministerstvo financí, 2015)</i>	60
<i>Graf č. 12 Rozklad meziročního růstu spotřebitelských cen v % a jeho prognóza (Ministerstvo financí, 2015)</i>	60
<i>Graf č. 13 Graf kurzu USD/CZK</i>	61
<i>Graf č. 14 Graf kurzu EUR/CZK</i>	62
<i>Graf č. 15 Studenti vysokých škol podle oborů vzdělávání v ČR (Český statistický úřad, 2014)</i>	63

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Zkrácená rozvaha společnosti Meopta – Optika, s.r.o.

Příloha P II: Zkrácený výkaz zisků a ztrát společnosti Meopta – Optika, s.r.o.

Příloha P III: Vývoj ZPH ve vybraném období společnosti Meopta – Optika, s.r.o.

Příloha P IV: Souhrnný report obchodního oddělení společnosti Meopta – Optika, s.r.o.

**PŘÍLOHA P I: ZKRÁCENÁ ROZVAHA SPOLEČNOSTI MEOPTA –
OPTIKA, S.R.O.**

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	2 288 511	2 406 064	2 338 173	2 664 618	2 618 467
Dlouhodobý majetek	1 289 426	1 331 633	1 286 466	1 368 183	1 263 473
Dlouhodobý hmotný majetek	1 249 417	1 249 417	1 240 383	1 316 533	1 208 210
Dlouhodobý nehmotný majetek	705	10 242	12 671	14 644	18 277
Dlouhodobý finanční majetek	39 304	43 457	43 457	36 986	36 986
Oběžná aktiva	960 902	1 038 503	1 038 503	1 278 198	1 342 825
Zásoby	663 581	713 093	713 093	888 192	1 001 977
Krátkodobé pohledávky	235 338	182 416	182 416	331 239	271 207
Dlouhodobé pohledávky				30	30
Krátkodobý finanční majetek	61 983	142 994	142 994	58 737	69 612
PASIVA CELKEM	2 288 511	2 406 064	2 338 173	2 664 518	2 618 467
Vlastní kapitál	1 694 005	1 832 813	1 902 742	1 965 885	2 050 695
Základní kapitál	989 337	989 337	989 337	989 337	989 337
Kapitálové fondy	580 218	580 218	583 218	587 569	587 570
Fondy ze zisku	39 454	40 763	47 714	51 060	54 001
VH minulého úč. obd.	58 612	83 483	215 545	279 127	334 980
VH běžného úč. obd.	26 181	139 012	66 928	58 792	84 809
Cizí zdroje	592 437	550 390	418 314	678 562	567 755
Rezervy	17 376	23 119	22 528	21 502	17 083
Dlouhodobé závazky	19 631	21 705	23 225	23 025	23 025
Krátkodobé závazky	341 200	202 380	153 718	222 302	163 565
Bankovní úvěry a výpomoci	214 230	303 186	218 843	411 733	364 082
nerozdělený zisk minulých let	58 612	83 483	215 545	279 127	334 980

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2015; Interní dokumenty podniku

**PŘÍLOHA P II: ZKRÁCENÝ VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT
SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA S.R.O.**

(v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej zboží	7 970	4 750	20	1 452	1 560
Náklady na zboží	3 291	1 425	21	1 166	1 312
Obchodní marže	4 679	3 325	-1	286	248
Výkony	1 713	2 142	1 974	2 104	2 048
-Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	561	469	008	825	272
-Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 604	2 024	1 879	1 924	1 945
	535	966	157	040	573
-Změna stavu zásob	52 702	73 193	44 955	109 872	25 961
-Aktivace	56 324	44 310	49 896	70 913	76 738
Výkonová spotřeba	838 775	1 065 519	998 294	1 069 364	1 075 466
Spotřeba materiálu a energie	713 313	886 655	810 336	868 845	896 466
Služby	125 465	178 864	187 958	200 519	179 000
Přidaná hodnota	879 465	1 080 275	975 713	1 035 747	972 806
Osobní náklady	693 197	794 753	787 019	794 067	763 983
Mzdové náklady	507 669	580 860	567 133	569 417	541 697
Odměny členům orgánů spol.	0	0	3 451	4 726	4 850
Náklady na SZ a ZP	169 999	189 626	192 565	193 919	189 626
Sociální náklady	15 529	24 267	23 870	26 004	27 810
Daně a poplatky	1 686	1 776	1 541	1 588	1 664
Odpisy DHM a DNMM	104 697	110 992	137 091	141 127	142 009
Tržby z prodeje DM a materiálu	48 599	49 425	30 703	21 650	45 621
Tržby z prodeje DM	36 094	29 813	309	245	360
Tržby z prodeje materiálu	12 505	19 612	30 394	21 405	45 261
Zůstatková cena DM a materiálu	39 248	42 274	19 593	10 901	7 544
Zůstatková cena prodaného DM	31 788	29 638	276	60	84
Prodaný materiál	7 460	12 636	19 317	10 841	7 460
Změna stavu rezerv a OP	54 913	32 947	41 804	27 594	24 620
Ostatní provozní výnosy	7 802	18 496	26 485	28 278	29 430
Ostatní provozní náklady	3 737	20 888	13 345	33 637	18 047
Provozní VH	38 388	144 566	32 508	76 761	89 990
Finanční VH	-5 647	-1 802	-6 301	-14 883	-2 213
VH za běžnou činnost	26 181	139 012	24 431	58 792	84 809
Mimořádný VH	0	0	42 497	0	0
VH za účetní období	26 181	139 012	66 928	58 792	84 809

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, © 2015; Interní dokumenty podniku

PŘÍLOHA P III: VÝVOJ ZPH VE VYBRANÉM OBDOBÍ

	Rok celkem	leden	únor	březen	IQ	duben	květen	červen	červenec	IIQ	srpen	září	říjen	listopad	IIIQ	prosinec
Výnosy	3 099 029	197 351	223 395	283 730	307 893	219 968	301 563	210 485	235 263	165 272	278 465	241 892	313 304			
Spotřeba	1 503 438	131 049	147 890	159 663	150 950	119 108	185 278	78 806	81 926	66 711	149 682	122 003	120 113			
Výnosy - Spotřeba	1 595 591	66 302	75 506	124 067	156 944	100 860	116 285	131 679	153 337	98 561	128 783	119 889	193 191			
Osobní náklady	1 247 799	105 114	97 010	106 220	105 395	101 906	103 940	105 866	101 247	106 674	107 172	96 875	110 382			
Základní přidaná hodnota	1,17	0,63	0,78	1,17	1,49	0,99	1,12	1,24	1,51	0,92	1,20	1,24	1,75			

Zdroj: Vlastní zpracování

PŘÍLOHA P IV: SOUHRNNÝ REPORT OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ

Sales KPI's FY2015		02														
Metric	Assumptions	Month	1.15	2.15	3.15	4.15	5.15	6.15	7.15	8.15	9.15	10.15	11.15	12.15	YTD	IN TOTAL
		Planned Gross Margin	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
		Planned Gmargin	5 533	6 622	9 059	10 468	9 975	11 608	5 794	12 680	10 338	9 659	7 994	4 399	104 129	104 129
	90%	Gmargin limit	4 980	5 960	8 153	9 422	8 978	10 447	5 215	11 412	9 304	8 693	7 195	3 959	83 716	83 716
		Gross Margin	7 742	5 056	5 900	8 004	8 260	10 367	3 934	9 322	9 747	11 673	7 479	4 119	91 573	91 573
		Gross Margin	18,3%	12,3%	13,4%	13,9%	14,2%	13,8%	8,5%	15,3%	13,9%	16,4%	14,0%	14,0%	14,1%	14,1%
		Variance	55,47%	-15,17%	-27,64%	-15,05%	-7,99%	-0,76%	-24,94%	-18,32%	4,76%	34,28%	3,90%	3,90%	-12,1%	-12,1%
		Status	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Sports Optics % Gross Margin 02		Planned Revenue: Target	36 887	44 145	60 392	69 789	66 503	77 384	38 628	84 534	68 922	64 392	53 297	29 324	684 194	684 194
		Fcst - last 3m accomplishment	90%	90%	82%	81%	89%	88%	98%	90%	92%	92%	104%	105%	100%	100%
		Fcst - last 2m accomplishment	81%	81%	78%	85%	93%	104%	86%	85%	106%	106%	106%	100%	100%	100%
		Fcst - last 1m accomplishment	73%	83%	83%	87%	97%	120%	71%	101%	111%	111%	100%	100%	100%	100%
		FCST Revenue: % of bonus	100%	100%	100%	0%	0%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
		Status	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Sports Optics Revenue 02		Actual Revenue	42 290	40 991	44 182	57 612	58 086	75 013	46 204	60 049	69 899	71 184	53 296	29 324	648 129	648 129
		Actual/Target	115%	93%	73%	83%	87%	97%	120%	71%	101%	111%	100%	100%	100%	93,4%
		Planned Budget	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000	12 000
		Actual spend	500	2 000	200	1 000	1 010	800	1 156	1 156	1 156	1 156	1 156	1 156	10 134	10 134
		Cum Variance volume adj.	50%	-25%	10%	8%	6%	8%	5%	2%	0%	-1%	8%	16%	16%	16%
		Status	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Sports Optics Budget 02		AR: in total	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000	12 000
		AR: over 30 days	60	40	70	80	80	80	80	80	80	80	80	80	890	890
		Variance volume adj.	6%	4%	7%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	7%	7%
		Status	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Sports Optics AR 02	75%	Fix Salary	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900	900
Sports Optics Bonus 02	25%	Bonus	25	25	25	2,5	2,5	13,8	25	25	25	25	25	25	244	244
		Total Salary to be paid	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200	1 200
		Total monthly bonus + Salary Incent	0,0	0,0	0,0	-22,5	-22,5	-11,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-56	-56
		Status in the end of the year	100,0	100,0	100,0	77,5	77,5	88,8	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování