

Metody hodnocení výkonnosti podniku Siemens Elektromotory s.r.o.

Lucie Gráfová

Bakalářská práce

2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Abstrakt

Měření výkonnosti je důležitý nástroj manažerské práce, který s pomocí celé řady ukazatelů definuje úspěšnost a efektivnost podniku v jeho činnosti. V mé bakalářské práci se věnuji především ukazatelům produktivity, která je stěžejním měřítkem pro hodnocení výkonnosti v podniku Siemens Elektromotory s. r. o. Analytická část je zaměřena na způsob vykazování nákladové produktivity v Siemens Elektromotory s. r. o. a na srovnání této společnosti s okruhem podniků příbuzného oboru na bázi metody Balanced Scorecard.

Abstract

Measuring of performance is important tool of manager work that is with help of whole set of performance indicators defining success rate and effectiveness of company's activities. In my bachelor thesis I am focusing on indicators of productivity that is significant standard for effectiveness rating in company Siemens Electric MachinesLtd. Analytical part is concerning with cost productivity reporting in Siemens Electric Machines Ltd. and comparing this company with similar companies using Balance Scorecard method.

Poděkování z mé strany za odborné vedení, cenné rady a připomínky patří vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Romanu Bobákovi, Ph.D. z Fakulty Managementu a Ekonomiky ve Zlíně.

Velice ráda bych také poděkovala panu Ing. Janu Poláškoví za ochotnou pomoc a spolupráci při tvorbě bakalářské práce.

V neposlední řadě děkuji mé matce, paní Anně Gráfové za podporu a důvěru ve mne vkládanou.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

Ve Zlíně.....

Podpis.....

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	6
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	9
2 ANALÝZA RENTABILITY	10
3 UKAZATELE KAPITÁLOVÉHO TRHU	11
4 BSC – BALANCED SCORECARD.....	12
5 ANALÝZA PRODUKTIVITY.....	13
5.1 DEFINICE PRODUKTIVITY.....	13
5.2 ZÁKLADNÍ KATEGORIE PRODUKTIVITY	14
5.3 MÍRY A UKAZATELE PRODUKTIVITY	14
5.3.1 Parciální produktivita.....	14
5.3.2 Multifaktorová produktivita.....	15
5.3.3 Celková produktivita.....	15
5.3.4 Index produktivity (IP).....	16
5.4 KOMPARATIVNÍ ANALÝZA PRODUKTIVITY	17
5.5 DŮLEŽITOST PRODUKTIVITY.....	17
5.6 PROČ MĚŘIT PRODUKTIVITU?	18
5.7 VYUŽITÍ ANALÝZY PRODUKTIVITY	19
5.8 PROCES ZVYŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY	20
5.9 PRAKTICKÉ MĚŘENÍ PRODUKTIVITY	20
5.10 AUDIT PRODUKTIVITY (AP).....	21
5.11 ZLEPŠOVÁNÍ PRODUKTIVITY NA FIREMNÍ ÚROVNI	21
5.12 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ RŮST PRODUKTIVITY.....	22
II. PRAKTICKÁ ČÁST	25
6 PROFIL PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S. R. O. , ZÁVOD FRENŠTÁT P. R.	26
6.1 HISTORIE A SOUČASNOST PODNIKU	26
6.2 ZAŘAZENÍ PODNIKU V RÁMCI KONCERNU SIEMENS AG	27
6.3 VÝROBNÍ PROGRAM PODNIKU	28
7 PROCES VYKAZOVÁNÍ PRODUKTIVITY V PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O.....	30

7.1	ZÁKLADNÍ PRINCIPY	30
7.2	DETAILNÍ POPIS OPATŘENÍ VYUŽÍVANÝCH PŘI PŘEVODU VÝSLEDKU	32
7.2.1	Přehled opatření	32
7.2.2	Opatření ke snížení nákladů	33
7.2.3	OO: Opatření ke zvýšení obrátu.....	35
7.2.4	Nevyčíslitelná, strukturálně optimalizační a ostatní opatření	35
7.3	PŘEVODOVÝ MŮSTEK PRO EBIT.....	36
7.4	METODICKÉ PRINCIPY	39
7.4.1	Srovnávací rok	39
7.4.2	Působnost na EBIT.....	39
7.4.3	Trvalost versus jednorázové přínosy.....	39
7.4.4	12-měsíční působení.....	39
7.4.5	Systematika stupňů realizace, skutečně dosažené přínosy.....	40
7.4.6	Související náklady	40
7.4.7	Opatření 3i.....	41
7.5	ODPOVĚDNÍ PRACOVNÍCI, AUDITY	41
7.5.1	Rozlišení pracovníků odpovědných za opatření, realizaci a controlling	41
7.5.2	Audity opatření.....	42
8	POROVNÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O. S PODNIKY PŘÍBUZNÉHO OBORU POMOCÍ METODY BALANCED SCORECARD.....	44
8.1	HODNOCENÍ PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O.	44
8.2	SPECIFIKACE OKRUHU SROVNÁVANÝCH PODNIKŮ	46
8.3	POROVNÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O. S VYBRANÝMI PODNIKY	47
8.3.1	Porovnání na základě rentability aktiv z provozního hospodářského výsledku	48
8.3.2	Porovnání na základě doby obrátu zásob	49
8.3.3	Porovnání na základě objemu výkonů připadajícího na pracovníka.....	50
8.3.4	Porovnání na základě objemu hmotného investičního majetku připadajícího na pracovníka	51
9	RÁMCOVÁ DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O.....	52
	ZÁVĚR.....	53
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM PŘÍLOH.....	59

ÚVOD

Ve světě podnikatelských teorií představuje měření výkonnosti důležitý nástroj manažerské práce. Předpokládá se, že získané ukazatele poskytnou manažerům cenné aktuální informace o výkonnosti podniku a ti je pak využijí při rozhodování o účinných opatřeních vedoucích ke zlepšování této výkonnosti.

Předmětem mého zájmu v této bakalářské práci tedy budou metody hodnocení výkonnosti a objektem, na který zaměřím svou pozornost v praktické části a aplikuji poznatky získané z literární rešerše, podnik Siemens Elektromotory s.r.o., závod Frenštát p. R.

Je zajímavé sledovat, jaké cesty volí podniky k hodnotnému měření úspěšnosti a výkonnosti svého konání. Nejčastěji využívanými prostředky k tomuto vykazování bývají především finanční měřítka, jako je například zisk, obrat, rentabilita vloženého kapitálu či cena za akcii. Je otázkou, zda je toto spoléhání se výhradně jenom na finanční ukazatele tou nejšťastnější volbou. Přestože mají dobrou vypovídací schopnost o historické výkonnosti organizace, jejich velký nedostatek spočívá v tom, že postrádají jakoukoliv hybnou sílu předpovědi směrem k budoucnosti. A budoucnost by měla být vždy na prvním místě v zájmech vedení každé firmy, která chce dosahovat lepších výsledků.

Současná doba přináší podnikům nepřetržitý tlak ze stran zákazníků a akcionářů na zlepšení výkonnosti. Proto musí být podnikové systémy měření a hodnocení výkonnosti schopny rychle reagovat a odhalit své nedostatky a možnosti vylepšení. Jenže najít vhodný systém pro měření výkonnosti odpovídající reálným podmínkám, kterým dnešní podnik musí čelit, není až tak jednoduché.

Je ovšem zřejmé, že podniky potřebují takový přístup k měření a hodnocení výkonnosti, který je přizpůsoben požadavkům ekonomiky, v níž jsou rozhodujícím faktorem potřeby a přání zákazníka. Podniky si musí uvědomit, že nezbytnou součástí řízení není účetnictví, ale měření. A že tím nejdůležitějším ještě stále není měření, ale další krok vpřed – zlepšování. Z tohoto vyplývá, že úkolem měření není zjistit, jak je podnik výkonný, ale jaká cesta povede ke zvyšování jeho výkonnosti.

Bude určitě zajímavé vysledovat, jak k tomuto problému přistupuje podnik Siemens Elektromotory s.r.o., závod Frenštát p. R. Tento podnik je jedním z největších zaměstnavatelů ve Frenštátě p. R. a má zde vybudované dobré jméno a pozici, kterou „zdědil“ po předchozím neméně významném výrobcí elektromotorů, společnosti MEZ Frenštát p. R.

Siemens Elektromotory s.r.o., závod Frenštát p. R. je součástí německého koncernu SIEMENS AG, který se v České republice představuje v mnoha průmyslových oblastech a jehož působnost se neustále rozrůstá. Z tohoto hlediska bude určitě velmi přínosné zachytit způsob, jak tato progresivní společnost měří svou výkonnost a jak pracuje na jejím zvyšování.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Systémy měření výkonnosti vznikly proto, aby podnikům umožňovaly předkládat zprávy o svých finančních výsledcích akcionářům a daňovým úřadům. Stejně systémy pak byly nepatříčně vmanévrovány do postavení nástroje, který by měl usnadňovat manažerské rozhodování, přičemž pro takové účely jsou z větší části nepoužitelné.

Finanční ukazatele – ziskovost, návratnost investic, diskontované peněžní toky či jakékoli jiné technicky propracované měřítko používané finančními experty – vypovídají jen velmi málo o tom, co byste o svém podniku skutečně potřebovali vědět.

Proto musí být měření založeno na pečlivě promyšlené analýze podniku, která propojuje celkové podnikové cíle s prvky, jež mají manažeři i řadoví pracovníci pod kontrolou. Jedině pak může odhalení problémového ukazatele vést k zavedení správných opatření, která zajistí jeho nápravu a zlepšení výkonnosti podniku jako celku. [8]

Analýza výkonnosti podniku se tedy může opírat o skupiny ukazatelů:

- ukazatele výnosnosti kapitálu,
- ukazatele kapitálového trhu,
- ukazatele konkurenční schopnosti, efektivnosti výdajů na investice a výzkum, rozvíjení schopností a znalostí pracovníků,
- ukazatele produktivity práce a kapitálu.

2 ANALÝZA RENTABILITY

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu.

Ukazatele rentability ukazují kombinovaný vliv likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu na výsledky hospodaření. Poměří dosažený hospodářský výsledek s jinými veličinami, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. [9]

Důležitým ukazatelem, který měří výkonnost nebo-li produkční sílu podniku, je rentabilita celkového kapitálu.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

Výnos podniku je zde nadefinován jako zisk před úroky a zdaněním, což zaručuje vyjádření výkonnosti podniku bez vlivu zadluženosti a daňového zatížení.

3 UKAZATELE KAPITÁLOVÉHO TRHU

Ukazatelé tržní hodnoty kombinují jako jediná skupina ukazatelů účetní údaje podniku (současnost) s očekáváním investorů (budoucnost). Náзор investorů na budoucnost podniku odráží tržní cena podniku. [9]

Čistý zisk k rozdělení připadající na jednu akcii je považován za velmi důležitý ukazatel pro posuzování výkonnosti podniku.

$$\text{Zisk na akcii} = \frac{\text{Hospodářský výsledek po zdanění}}{\text{Počet vydaných akcií}}$$

Dalšími z ukazatelů využívajících údaje z finančního trhu jsou např. relace P/E, tedy poměr tržní ceny akcie a zisku na akcii, dále poměr tržní ceny akcie a peněžního toku připadajícího na akcii, poměr tržní ceny akcie a vlastního kapitálu na akcii atd.

4 BSC – BALANCED SCORECARD

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě: BSC. Tato metoda doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

Cílem je zlepšovat výkonnost procesů v podniku nejen snižováním nákladů, zvyšováním jakosti a zkrácením dodacích lhůt, ale zároveň rozpoznat i procesy, které mají strategický význam. Vymezení vhodných kritérií měření výkonnosti umožňuje nejen vyjasnění a formulování strategie, ale také její řízení. [6]

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu. [7]

Rostoucí automatizace a požadavky na vyšší produktivitu snižují počet lidí, kteří vykonávají tradiční pracovní úkony. Rostoucí konkurenční tlak vyžaduje stále více pracovníků specializujících se na engineering vnitropodnikových činností a procesů, marketing, management a administrativu. Pro úspěch podniku se proto stává rozhodujícím faktorem řízení především rozvíjení znalostí a schopností každého zaměstnance.

Přitom je velmi důležité, aby řídicí pracovníci na středních a nižších úrovních řízení pochopili a byli hodnoceni podle finančních důsledků vlastních rozhodnutí a činnosti. BSC by měla převést poslání a strategii podniku do konkrétních plánů činnosti středisek a kritérií jejich hodnocení. Tato kritéria by v návaznosti na rozsah pravomoci a odpovědnosti řídicích pracovníků na konkrétní úrovni řízení měla zajistit rovnováhu mezi kritérii akcionářů a zákazníků na straně jedné a vnitřními kritérii činnosti na straně druhé. [6]

5 ANALÝZA PRODUKTIVITY

5.1 Definice produktivity

Produktivita je víc než věda, technologie, technika managementu, je filozofií a způsobem jednání, který je založený na vysoké motivaci lidí pro neustálé zlepšování kvality a konkurenceschopnosti. Růst produktivity je základem ekonomického růstu každé krajiny.

Produktivita znamená:

- Dělat správné věci na poprvé.
- Dělat správné věci správně.
- Dělat správné věci správně na poprvé a vždy.

Produktivita představuje univerzální míru zlepšování organizace. Je definována jako poměr výstupů daného procesu k jeho vstupům. Můžeme též říct, že je i mírou výkonnosti managementu – jak účinně dokáže management řídit procesy.

Produktivita je poměr mezi výstupem generovaným systémem a vstupy poskytnutými pro tvorbu tohoto výstupu. Vyšší produktivita znamená dosáhnout více se stejnými zdroji, anebo dosáhnout vyšší výstup (množství, kvalita) ze stejného vstupu.

Produktivitu je možné též definovat jako vztah mezi výsledky a časem, který byl potřebný na jejich dosažení. Čím méně času je potřeba – tím produktivnější je systém. Zvyšování produktivity neznamena více pracovat, ale lépe využívat zdravý rozum a inteligenci při řešení problémů.

Nejjednodušeji bývá produktivita definována jako poměr dosažených výstupů ke vloženým vstupům, tedy:

$$produktivita = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

Produktivita tedy ukazuje jak výkonně a efektivně byly využité zdroje pro transformaci vstupů na výstupy. Produktivita je mírou efektivnosti transformačního procesu. [5]

5.2 Základní kategorie produktivity

Produktivita výroby se častokrát rozděluje do tří výrobních kategorií:

$$\text{produktivita personálu} = \frac{\text{výrobní výstup}}{\text{vstup personálu}}$$

$$\text{produktivita zařízení} = \frac{\text{výrobní výstup}}{\text{vstup zařízení}}$$

$$\text{produktivita materiálu} = \frac{\text{výrobní výstup}}{\text{vstup materiálu}}$$

Celková produktivita je vyjádřena:

$$\text{celková produktivita} = \frac{\text{objem prodeje}}{FVP + FVZ + FVM}$$

kde: FVP – finance na vstup personálu,

FVZ – finance na vstup zařízení,

FVM – finance na vstup materiálu. [5]

5.3 Míry a ukazatele produktivity

V praxi se nejčastěji využívají tři základní míry produktivity:

5.3.1 Parciální produktivita

Parciální produktivita je základní mírou, s pomocí které hodnotíme produktivitu individuálních zdrojů. Určíme ji jako poměr výstupů ze zdroje k individuálním vstupům.

$$PP = \frac{\text{celkový měřitel výstupů}}{\text{jedna třída měřitelů vstupů}} = \frac{(HV * PC) + (RV * PC) + OST}{\text{jedna třída měřitelů vstupů}}$$

kde: HV – hotové výrobky,

PC – prodejní cena,

RV – rozpracované výrobky,

OST – ostatní příjmy.

Při detailnější analýze můžeme rozkládat jednotlivé zdroje detailněji, což může být výhodné při vyhledávání oblastí pro zvyšování produktivity. Porovnání produktivity celkového faktoru a parciálních faktorů je důležité pro porozumění změn v parametrech produktivity. Produktivita parciálních faktorů může sloužit jako báze při rozhodování, kde začít se zlepšeními.

Nejznámější formou parciální produktivity je produktivita práce – tedy poměr výstupu k odpracovaným pracovním hodinám, nebo počtu pracovníků. [5]

5.3.2 Multifaktorová produktivita

Je to poměr celkového výstupu k práci plus k jiným vstupním faktorům, jako například kapitál, energie apod.

$$MFP = \frac{\text{celkový měřitel výstupu}}{\text{pracovní síla + kapitál}} = \frac{(HV * PC) + (RV * PR * PC) + OST}{PS + K}$$

kde: HV – hotové výrobky,

K – kapitálové vstupy (fixní a pracovní kapitál),

PC – prodejní cena,

RV – rozpracované výrobky,

PR – procento rozpracovanosti,

OST – ostatní příjmy,

PS – náklady na pracovní sílu.

Multifaktorová produktivita odráží výsledek kombinace některých (všech) zdrojů využitých pro získání určitého výstupu. [5]

5.3.3 Celková produktivita

$$CP = \frac{\text{celkový měřitel výstupu}}{\text{celkový měřitel vstupů}} = \frac{(HV * PC) + (RV * PR * PC) + OST}{PS + M + K + E + Tch + V + Ad + T + Q}$$

kde: HV – hotové výrobky,

K – kapitálové vstupy (fixní a pracovní kapitál),

PC – prodejní cena,

E – spotřeba energií,

RV – rozpracované výrobky,

PR – procento rozpracovanosti,

OST – ostatní příjmy,

PS – náklady na pracovní sílu,

M – materiálové náklady,

Tch – náklady na technologii,

V – náklady na vývoj,

Ad – náklady na administrativu,

T – náklady na trénink,

Q – náklady na kvalitu.

Porovnání celkové produktivity a parciálních produktivit je důležité pro porozumění změn v parametrech produktivity. Produktivita parciálních faktorů může sloužit jako báze, kde startovat se zlepšeními. [5]

5.3.4 Index produktivity (IP)

Měření produktivity by bylo plýtváním času, pokud by se neprovádělo kontinuálně a výsledky nebyly průběžně revidovány a interpretovány. Výsledky proto bývají vyjadřovány jako poměr vůči danému standardu produktivity. Tomuto poměru říkáme index produktivity. Tento ukazatel nám říká, zda v boji s produktivitou vítězíme nebo prohráváme. Standardy produktivity mohou být určeny různými způsoby:

- jako výsledky předchozích období (měsíc, rok apod.)
- jako výjimečné výsledky předchozích období
- jako výsledky dosahované konkurencí
- analýzou provedenou průmyslovými inženýry

Takto určené standardy produktivity nám potom dávají možnost stanovit cíle v oblasti zvyšování produktivity. [1]

$$IP = \frac{\text{aktuální produktivita}}{\text{standard produktivity}} * 100$$

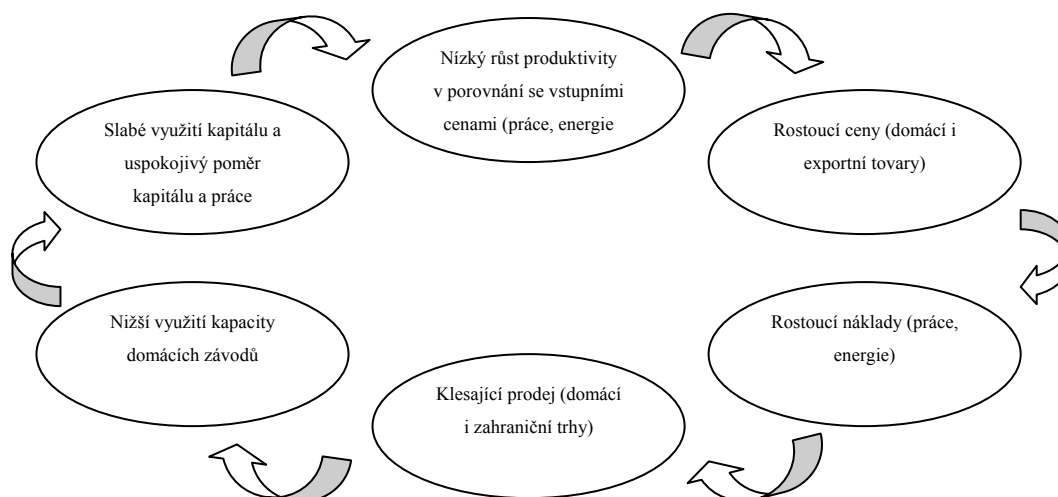
5.4 Komparativní analýza produktivity

V praxi se často využívá takzvaná komparativní analýza, tedy porovnávání produktivity konkurenčních firem anebo útvarů či oddělení jedné firmy apod. V tomto případě se odchylka úrovně produktivity vyjadřuje obvykle v procentech. [5]

$$\frac{\text{Pr oduktivita firmy A}}{\text{Pr oduktivita firmy B}} = \frac{\frac{\text{Výstup firmy A}}{\text{Vstupy firmy A}}}{\frac{\text{Výstup firmy B}}{\text{Vstupy firmy B}}}$$

5.5 Důležitost produktivity

Vyšší uvedené definice ukazují přímou souvislost mezi produktivitou a zvyšováním zisku podniku, jakož i základní cesty, které vedou k zvyšování produktivity – snižování vstupů při konstantním výstupu, zvyšování výstupu při konstantních vstupech, anebo zvyšování výstupů při současném snižování vstupů.



Obr. 1. Začarovaný kruh

Jestliže se problémy v oblasti produktivity dlouhodobě neřeší, dochází postupně v zemi k hromadění negativních jevů, které mají řetězovou reakci s konečným efektem snižování životní úrovně obyvatelů. Tento proces je možné zobrazit ve formě začarovaného kruhu (Obr. 1). [5]

5.6 Proč měřit produktivitu?

Měření produktivity umožňuje:

- sledovat interní vývoj ve firmě,
- kvantifikovat zdroje spotřebovávané na jednotku výstupu,
- porovnávat se s konkurencí,
- určovat relativní výkon oddělení a pracovníků,
- porovnávat relativní zisk variantních typů vstupů pro kolektivní vyjednávání a rozdělování zisku.

Základem japonských a později i amerických úspěchů byla vysoká produktivita postavená především na vyhledávání a odstraňování plýtvání, tj. všech činností, které nepřidávají hodnotu k výrobku (nadvýroba, čekání, zbytečná přeprava, zásoby, chybné výrobky, nesprávné procesy ve výrobě, zbytečné pohyby a nevyužívání myšlenek a návrhů pracovníků – jedno z nejhorších plýtvání v našich podnicích).

Tento přístup je velmi jednoduchý a nevyžaduje velké investice, na kterých nedostatek se tak často stěžujeme: vysoká produktivita znamená splnit požadavek zákazníka a přitom vynaložit méně lidské námahy, použít méně zařízení, méně prostoru a méně času.

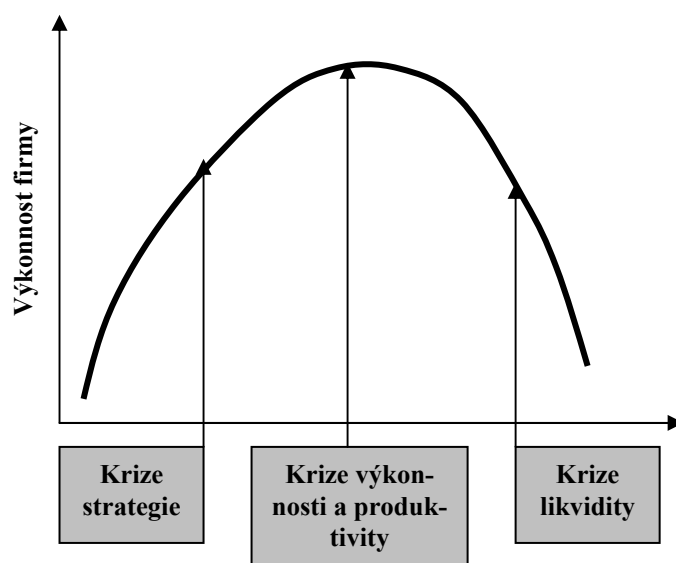
Produktivita je motorem ekonomického růstu. Je mnoho způsobů, jak přinést lidem chudobu (např. ekonomický krach, inflace anebo vojna) – ale je jen jediná cesta, jak jim dát bohatství – zvyšování produktivity. Zvyšování produktivity přitom neznamena tvrději pracovat, ale pracovat s lepší organizací a inteligentněji. Produktivita by tedy měla být prioritním zájmem nikoli politiků a managementu podniků, ale všech pracovníků, včetně odborářů.

Jestliže ani uvedené argumenty o potřebě zvyšování produktivity ve výrobě nestačí, stačí jít nahlédnout do českých obchodů. Jaký je poměr českých a dovážených výrobků? A jaký je tento poměr na zahraničních trzích? Ekonomika nestojí na makroekonomických spekulacích, ale na konkrétních výsledcích konkrétních podniků. Jaká je naše bilance exportu a importu?

Zvyšování produktivity je hlavním nástrojem udržení si práce v podniku, vytváření pracovních míst v dané zemi a tím i hlavním prostředkem zvyšování životní úrovně obyvatelstva. [5]

5.7 Využití analýzy produktivity

Analýza produktivity by se měla v podniku provádět pravidelně. Produktivitu je možné měřit parciálně anebo celkově na úrovni jednotlivých výrobních úseků anebo na úrovni celého podniku. Měření produktivity je jako tachometr v automobilu, který pomáhá určit, jestli se podnik ubírá správným směrem, a poskytuje varovné informace v případě stagnace. Na operativní úrovni musí být průběžně sledovaný stanovený cíl produktivity a jeho plnění. Na taktické a strategické úrovni podniku musí být pravidelně v 6-12 měsíčních intervalech zpracovávány programy analýzy a zlepšování produktivity.



Obr. 2. Fáze výkonnosti firmy v porovnání s časem

Předchozí obrázek (Obr. 2) odpovídá i na otázku, kdy se má firma zaobírat zvyšováním produktivity. Nejlepší období na startování programů produktivity je období růstu firmy a její výkonnosti, kdy má firma dostatek času i finančních zdrojů na takovýto program. Ve fázi poklesu výkonnosti je obvykle firma donucená k takovému programu a celý program často probíhá v časovém tlaku. Produktivita se často potom zlepšuje těmi nejjednoduššími opatřeními – plošná redukce pracovníků, plošné zkrácení výkonových norem bez důsledné analýzy apod. Ve fázi úpadku firmy, kdy firma začíná mít problémy

s likviditou a cash flow, obvykle nastupuje krizový management a na promyšlený program zvyšování produktivity mu nezůstává čas, ani zdroje. [5]

5.8 Proces zvyšování produktivity

Pro řízení produktivity ve firmě potřebujeme dvě věci:

- Měřit aktuální produktivitu.
- Najít způsoby, jak produktivitu zlepšit.

Proces zvyšování produktivity ve firmě však nemůže probíhat jak chaotický proces. Musí být zpracovaný podnikový program zlepšování produktivity, ve kterém se definují hlavní cíle i postupnost kroků, které k nim vedou. Celý program má obvykle následující fáze:

1. Definování celkového cíle v oblasti produktivity.
2. Definování částkových cílů s ohledem na výrobky, materiály a procesy.
3. Výběr strategií pro dosažení daných cílů.
4. Organizace projektu a definování zodpovědnosti.
5. Časový harmonogram.
6. Realizace a vyhodnocení výsledků.
7. Standardizace pozitivních výsledků v celofiremním rozsahu.

Při zlepšování produktivity je potřebné dosáhnout optimální spojení metod a technik pro zvyšování produktivity s motivací a zainteresováním pracovníků na rozličných úrovních ve firmě (management, výkonní pracovníci, odbory). Zároveň je potřebné dát do souladu lokální cíle jednotlivých výrobních středisek s celopodnikovými cíli. [5]

5.9 Praktické měření produktivity

Měření produktivity je obvykle spojeno s měřením množství výstupů a vstupů. Výstupy možno měřit: objemem, množstvím vyrobených výrobků, peněžní hodnotou vyrobených výrobků apod. Pro měření vstupů se využívá: počet pracovníků, počet odpracovaných hodin apod. Jakmile se začne využívat měření produktivity a používat více mír produktivity, je žádoucí zajistit jejich vzájemnou porovnatelnost. [5]

5.10 Audit produktivity (AP)

Audit produktivity je součástí měření produktivity a hodnocení výsledků programů zlepšování produktivity. Audit se obvykle dělá ve dvou krocích:

1. Primární audit (všeobecný) – snímá situaci, kde jsme a jací jsme v porovnání s jinými.
2. Sekundární audity – audity zaměřené na jednotlivé oblasti zlepšování produktivity (na základě výsledků primárního auditu). Potvrzení, že právě tyto oblasti je potřebné zlepšovat a implementace programů zlepšení pro tyto oblasti. [5]

5.11 Zlepšování produktivity na firemní úrovni

Dojde-li na otázku zlepšování produktivity, dochází často k argumentaci typu „naše problémy jsou příliš malé, není potřeba se jim věnovat“ nebo naopak „naše problémy jsou příliš velké, to nezvládneme, nemůžeme to vyřešit, je zbytečné se o to pokoušet“.

Při analýze a zvyšování produktivity nemožno akceptovat ani jeden z těchto hraničních názorů. Existuje pět základních způsobů jak zvyšovat produktivitu. Jestliže chceme zvyšovat úroveň produktivity, musíme především ovlivňovat pozitivní výstupy a redukovat vstupy. Je třeba se zaměřit na:

- zvětšování vstupu a ještě větší zvyšování výstupu,
- stabilizování vstupu, ale zvyšování výstupu,
- snižování vstupu při menším snižování výstupu,
- snižování vstupu a zároveň stabilizování výstupu,
- snižování vstupu a zvyšování výstupu. [1]

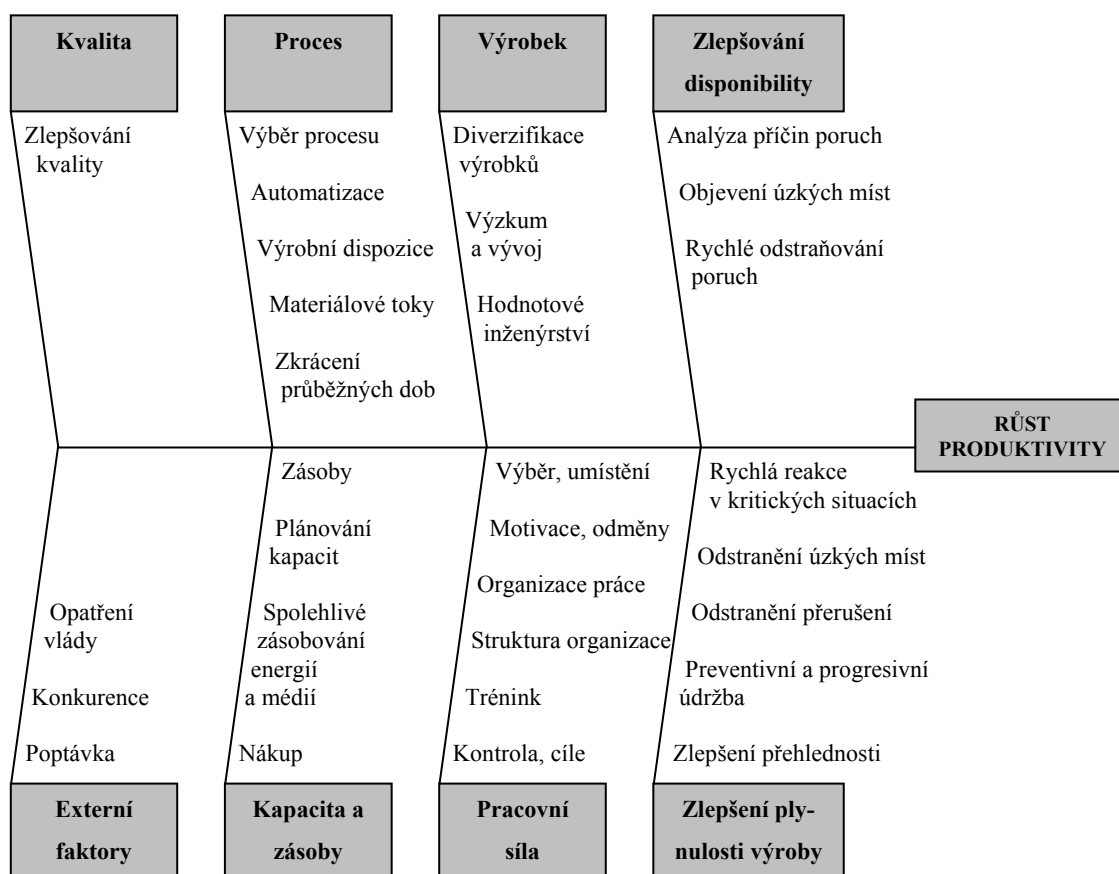
Tyto základní způsoby je možno rozvinout do praktických kroků, které bývají součástí procesu zvýšení produktivity. Jsou to:

1. Identifikuj a seřaď podle priority cíle firmy.
2. Identifikuj výstupní kritéria v rámci organizačních omezení.
3. Připrav akční plán.
4. Eliminuj známé bariéry ve zvyšování produktivity.

5. Vytvoř systémy a metody pro měření produktivity.
6. Proveď akční plán.
7. Motivuj pracovníky, manažery pro dosahování vyšší produktivity.
8. Udržuj atmosféru úsilí zvyšování produktivity.
9. Udržuj monitorování atmosféry zlepšování produktivity v organizaci. [5]

5.12 Faktory ovlivňující růst produktivity

Na produktivitu působí mnohé faktory, které se v zásadě dělí na externí a interní. Externí faktory obvykle firma nemůže ovlivnit. Interní faktory jsou ty, které firma přímo ovlivňuje. Základní faktory ovlivňující růst produktivity jsou zobrazeny na následujícím obrázku (Obr. 3).



Obr. 3. Diagram příčin a následků – růst produktivity

Mezinárodní organizace ILO – International Labor Organisation se sídlem v Ženevě publikovala systematický přístup ke studiu pracovních metod (method study) a zlepšování pro-

duktivitu. ILO definuje studium pracovní metody jako: „systematický záznam a kritické vyšetření způsobů jak jsou věci vykonávány, aby mohly být realizována zlepšení“.

Tento systematický přístup pozůstává z následujících osmi kroků:

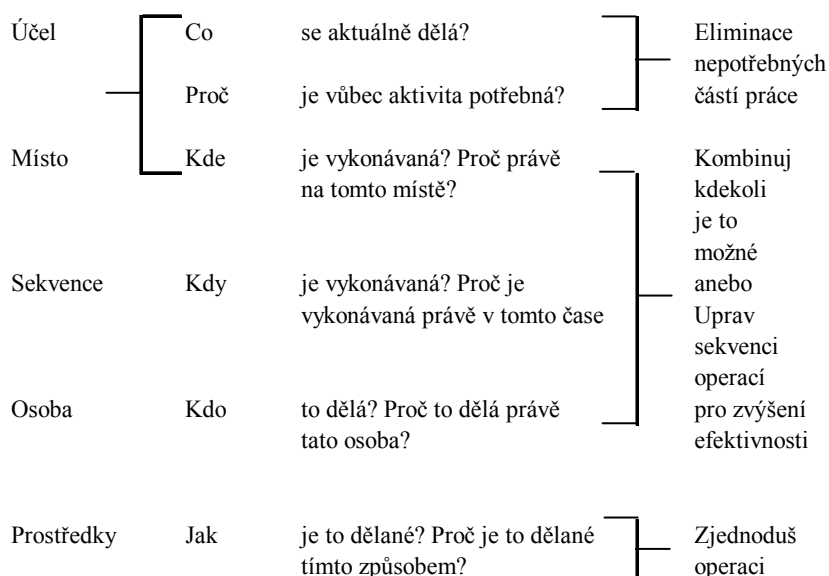
1. Vyber – práci, která má být studovaná a její hranice.
2. Zaznamenej – relevantní fakty o této práci s využitím přímého pozorování a sběru potřebných dodatečných údajů z vhodných zdrojů.
3. Vyšetři – způsob, jakým je práce vykonávána a podrob kritickému hodnocení její účel, místo, sekvenci a metodu její realizace.
4. Vyviň – praktičtější, ekonomičtější a efektivnější metodu vycházející z návrhů zainteresovaných pracovníků.
5. Hodnot' – různé alternativy pro vývoj zlepšených metod porovnáváním nákladů a efektivnosti nové vybrané metody s aktuálně používanou metodou.
6. Definuj – novou metodu jako výsledek jasným způsobem a prezentuj ji všem zainteresovaným, tedy managementu, operátorům a dělníkům.
7. Instaluj – novou metodu jako praktickou normu a trénuj osoby, které ji mají aplikovat.
8. Udržuj – novou metodu a zaveď kontrolní procedury jako prevenci proti návratu k původnímu způsobu práce.

Z tohoto přístupu vyplývá, že hledá odpovědi na otázky:

Účel	pro který		Eliminace					
Místo		na kterém		jsou aktivity		Kombinování		těchto
Sekvence		v které		vykonávané		Upravování		aktivit
Osoba		která		s možností		anebo		
Prostředek		kterým				Zjednodušování		

V rámci tohoto systematického přístupu je v části vyšetřování využíván takzvaný anketový přístup pro zjišťování způsobů jak je práce prováděna. Tento anketový přístup se skládá ze dvou kroků:

1. Primární krok – systematicky se zjišťuje účel, místo, sekvence, osoba a prostředek každé studované aktivity s cílem hledání důvodů, proč jsou tyto aktivity potřebné.



2. Sekundární krok – v tomto kroku jsou odpovědi na primární otázky podrobené dalším otázkám, kterých cílem je ověřit, zda neexistují výhodnější alternativy místa, sekvence, osoby prostředků, které by mohly přinést zlepšení v rámci používané metody. Rozšiřující jsou například u první skupiny otázek týkající se účelu – co se dělá a proč se to dělá, doplněné o další otázky (sekundární) typu: „Co by ještě mohlo být uděláno? Co by mělo být uděláno?“

Kombinací primárních a sekundárních otázek pro každou skupinu základních otázek vzniká úplná anketová technika. Její správná aplikace je základem úspěšnosti zlepšování pracovní metody. [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S. R. O. , ZÁVOD FRENŠTÁT P. R.

6.1 Historie a současnost podniku

Historie frenštátského závodu se začala psát 31. října 1946, kdy se zástupci Československých závodů kovodělných a strojírenských, n. p. MEZ Olomouc a n. p. Baťa Zlín rozhodli, že závod 05 na výrobu elektrických strojů bude ze Zlína přestěhován do Frenštátu pod Radhoštěm. Za den vzniku frenštátského závodu se považuje 15. únor 1947, kdy byl ze závodu vyexpedován první elektromotor. Závod se stal součástí Moravských elektrotechnických závodů (MEZ) se sídlem v Olomouci. Již v prvním roce založení bylo vyrobeno 14 500 ks elektromotorů o výkonu 0,25 – 25 kW.

S rostoucími požadavky byly vyvíjeny nové řady asynchronních motorů nakrátko o výkonu 12 – 250 kW, alternátorů, jeřábových a nevýbušných elektromotorů. V sedmdesátých letech se MEZ Frenštát řadil svým rozsahem, technickou a ekonomickou úrovní mezi přední podniky Závodů silnoproudé elektroniky Praha a rovněž mezi úspěšné vývozce do západních zemí v oblasti strojírenství. V srpnu 1993 získal frenštátský závod jako jeden z prvních v České republice certifikát systému řízení jakosti podle standardu ISO 9001 na návrh a výrobu třífázových asynchronních elektromotorů s kotvou nakrátko, kroužkových motorů, elektrických motorů v nevýbušném provedení, frekvenčních měničů a elektrických zařízení pro automobily.

Na základě schválení privatizace státních podniků MEZ Mohelnice, MEZ Frenštát a MEZ Drásov byla 8. září 1994 podepsána smlouva o přímém prodeji mezi Fondem národního majetku ČR a SIEMENS AG. Veškeré aktivity těchto podniků pak přešly od 1. října 1994 na novou společnost Siemens Elektromotory s.r.o.

Od této doby prošel závod několika restrukturalizacemi. Např. v obchodním roce 1995 byla dokončena nezbytná restrukturalizace aktiv a pasiv, což značně zapůsobilo na dodatečné zatížení hospodářského výsledku společnosti. Tím však byla zajištěna perspektivní pozice společnosti pro budoucnost. První dva roky představovaly společně s finanční restrukturalizací i realizace investic v oblastech kvality a logistiky spojené s inovacemi produktů.

V rámci přizpůsobení se tržním podmínkám pro tuto firmu ve světovém měřítku je kladen neustálý důraz na zvyšování produktivity a efektivity všech podnikových procesů. V důsledku toho dochází k tlaku na snižování nákladů a důsledné sledování všech ukazatelů spojených s fungováním firmy. Nezbytností je také snaha o změněný přístup všech zaměstnanců k práci ve svém podniku.

Vyrovnat se s tvrdým konkurenčním bojem znamenalo pro firmu nemalé investice do různých úseků podniku. Jeden z mnoha důležitých investičních projektů byl uskutečněn v roce 1996. Jednalo se o investici do vybavení celopodnikovým informačním systémem R/3 od německé firmy SAP. Jedná se o prostředek pro objektivní řízení vnitropodnikových procesů a s tím spojenou kontrolu vstupů a výstupů. Díky tomuto informačnímu systému jsou všechny finanční hodnoty na základě průkazných informací objektivně sledovány a je s nimi nakládáno až po důkladném zvážení konkrétních situací.

6.2 Zařazení podniku v rámci koncernu SIEMENS AG

Koncern SIEMENS AG pokrývá celé spektrum trhu elektrotechniky a elektroniky prakticky jako jediná firma ve světě. Dodává veškeré elektrotechnické vybavení, silnoproud i slaboproud, jak pro komplexní investiční projekty v průmyslu, zdravotnictví, komunikacích a službách, tak i pro dílčí řešení v různých hospodářských sférách.

Činnost této nadnárodní firmy je realizována v těchto obchodních oblastech:

- energie,
- průmysl,
- informace a komunikace,
- medicína,
- doprava,
- součástky,
- osvětlení,
- finanční servis.

Každá obchodní oblast sdružuje několik divizí a subdivizí specializujících se na různé tržní segmenty.

Nabídka společnosti SIEMENS AG zahrnuje rovněž pestrou paletu elektromotorů, která je v oblasti průmyslové činnosti v současnosti prezentována a produkována divizí A&D (Automation and Drives – Automatizace a pohony) a subdivizemi SD (Standard Drives – Standardní pohony) a LD (Large Drives – Velké pohony).

Společnost SIEMENS AG neustále rozšiřuje svůj okruh působnosti, a jak již bylo řečeno, odkoupila v roce 1994 od Fondu národního majetku závody v Mohelnici, Frenštátě a Drásově. Následné začlenění do divize A&D nabídlo podniku přístup na podstatně širší spektrum světového trhu s elektromotory.

6.3 Výrobní program podniku

SIEMENS Elektromotory s.r.o., závod Frenštát p. R. je výrobcem trojfázových asynchronních motorů o výkonu 11 – 250 kW, v osových výškách od 180 do 315 mm se širokými variačními možnostmi. Elektromotory se dodávají především podnikům, které se zabývají dodávkami komplexních investičních celků v různých průmyslových odvětvích.

Při privatizaci firmy MEZ Frenštát musela firma převzít stávající výrobu a prodávat motory stále se značkou MEZ, aby neztratila stávající tržní segmenty s původními odběrateli, kteří měli na firmu MEZ úzkou vazbu. Tento stav trval několik let a během tohoto období se podnik Siemens Elektromotory s.r.o. snažil zúžit výrobní sortiment. Budoucím trendem podniku Siemens Elektromotory s.r.o. ve Frenštátě tedy je, aby se výroba soustředila pouze na komerční a nevýbušné motory. Každý druh motoru bude mít svůj konstrukční základ stejný pro všechny osově výšky a výkonový rozsah. Tím bude zajištěn užší počet základních součástí, avšak se širokým spektrem variací vycházející z eventuelních potřeb zákazníka.

Výrobní sortiment firmy zahrnuje převážně řadu motorů LG s osovou výškou 180 – 315 mm, která je vyráběna v několika variantních provedeních. Kromě této řady elektromotorů dodává podnik na trh i množství dalších speciálních variací motorů využitelných v široké oblasti průmyslu.

Motory, kromě základního členění na osově výšky, můžeme členit ještě podle otáček a počtu pólů, tzn. stručně podle výkonnosti jednotlivých motorů. Podnik svou výrobu zaměřuje na dvou, čtyř, šesti a osmipólové motory s otáčkami 2800, 1470, 960 a 670 za minutu.

Nejčtenější a nejprodávanější jsou čtyřpólové motory, které tvoří základ celého výrobního programu.

7 PROCES VYKAZOVÁNÍ PRODUKTIVITY V PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O.

Produktivita je pro podnik Siemens Elektromotory s.r.o. vedle inovace a růstu důležitou pákou pro zajištění obchodního úspěchu a stěžejním měřítkem pro vykazování výkonnosti. Je tedy zákonitě centrálním pilířem v celokoncernovém programu a ve své podstatě znamená:

- jasné cíle,
- konkrétní opatření,
- jednoznačné důsledky.

Z cílů se odvozují programy a iniciativy, které následně vedou ke konkrétním opatřením. Neustále je prováděna kontrola realizace opatření a stavu dosažení cílů. Tento důsledný controlling opatření vede k včasnému rozpoznání možných odchylek a napomáhá cíleně zaměřit protiopatření, která zajistí potřebné cíle.

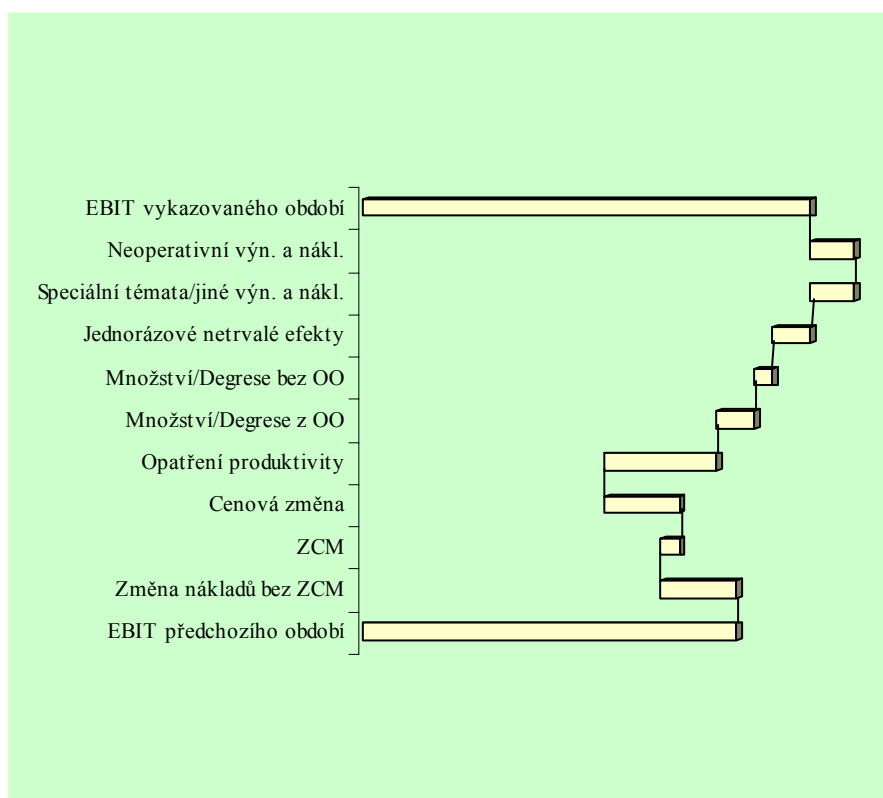
Pro efektivnější a plynulejší sledování cílů a opatření produktivity využívá Siemens Elektromotory s.r.o. řadu programů, které složitý proces vykazování produktivity velmi usnadňují.

Vykazování produktivity v Siemens Elektromotory s.r.o. vychází ze směrnice, která je velmi přehledně zpracována a ze které budu vycházet v následující analytické části.

7.1 Základní principy

Podstata celého procesu je založena na souvislosti mezi produktivitou a převodem výsledku. „Převod výsledku“ slouží jako analytický nástroj pro prověření a plánování změn jednotlivých činitelů ovlivňujících výsledek v uzavřeném systému. V podstatě se převod výsledku vztahuje na výsledky za rozdílná časová období.

Standardní výpočet převodu výsledku je prováděn za pomoci nástrojů připravených controllingovým oddělením. Tento výpočet se aktualizuje čtvrtletně, při roční závěrce a také pro účely projednávání plánů.



Obr. 4. Převodový můstek pro EBIT

Převod EBITu (Obr. 4) ukazuje, že zlepšení výsledku ve srovnávaných časových obdobích je úspěšné tehdy, je-li dosažený pokrok v produktivitě větší než negativní vliv ze zdražení a cenových změn v obratu. V této souvislosti jsou zvláště významné tyto součásti převodu výsledku:

- *OO*: Opatření ke zvýšení obratu. Sleduje se dodatečný vliv na EBIT (degrese a efekt ze změny v objemu) z opatření pro kvantitativní zvýšení obratu. Tato opatření se neprovádí na úrovni výrobního závodu, ale jsou řešena centrálním útvarem.
- *Opatření k produktivitě*: Zde se uvádějí trvalá MO (opatření týkající se materiálových nákladů) a HO (opatření k tvorbě přidané hodnoty).
- *ZCM*: Změna ceny přímého materiálu a ZCS (změna cen režijního materiálu a služeb) nejsou součástí opatření k produktivitě, ale patří do opatření snižující náklady.
- *Jednorázové a netrvalé přínosy*: V souvislosti s převodem výsledku se rovněž sledují, ale na rozdíl od předchozích položek nepředstavují trvalou produktivitu.

Jednotlivé součásti převodu výsledku jsou podrobněji objasněny a specifikovány v následující části (Kap. 7.2).

7.2 Detailní popis opatření využívaných při převodu výsledku

7.2.1 Přehled opatření

Tab. 1. Přehled opatření pro převod výsledku

Typ opatření		Vymezení/Příklady
+ MO	Opatření týkající se materiálových nákladů	Snížení množství přímých materiálových nákladů - hodnotová analýza u dodavatele - interní hodnotová analýza - redukce typů a dílců - Target Costing, Design to Cost např. materiál X je nahrazen levnějším materiálem Y nebo odpadne bez náhrady
+ HO	Opatření k tvorbě přidané hodnoty	Množstevní snížení v přímé (mzda, výrobní plat, časová náročnost) a nepřímé oblasti (procesy, "režijní náklady") např. snížení nákladů na prodej zlepšením procesu pomocí použití nového stroje
+ ZCM	Změna ceny materiálu	Zlevnění/zdražení přímých materiálových nákladů - sdružování potřeby - vyčerpání tržního potenciálu - Global Sourcing - změna dodavatele - analýza procesů u dodavatele - cenová jednání bez odmítnutých zvýšení cen např. materiál X je nakupován levněji oproti předchozímu roku
+ ZCS	Změna cen režijního materiálu a služeb	Zlevnění/zdražení u definovaných účtů v nepřímé oblasti "režijní náklady" např. redukce režijních nákladů: kancelářský materiál, údržba
= opatření ke snížení nákladů		
+ OO	Opatření ke zvýšení obrátu	Jako potenciál se vykazuje deprese fixních nákladů a EBIT ze zvýšení obrátu
= působení na EBIT z opatření	Vliv působící na výsledek (EBIT) z realizace opatření	

7.2.2 Opatření ke snížení nákladů

MO: Opatření týkající se materiálových nákladů

Z opatření ovlivňujícího procesy a snižujícího náklady se zde hodnotí pouze dopady na materiálový faktor. Jako MO se eviduje jen materiálový podíl opatření s tím, že zlepšení procesu v oblasti mezd a režijních nákladů se vztahují k tvorbě přidané hodnoty a patří tak do HO. Konkrétně se tedy jedná o materiál ušetřený ovlivněním procesů v podniku nebo u dodavatelů, o čemž vypovídají následující příklady:

- technická opatření,
- hodnotová analýza u dodavatele,
- interní hodnotová analýza,
- redukce typů a dílců,
- standardizace/modularizace,
- Target Costing, Design to Cost,
- inovace starého produktu.

Jednorázové nákupy dílců (na rozdíl od opakujících se nákupů dílců, např. jednotlivě vyjednané nákup v rámci projektového podnikání) nemohou být považovány za opatření s trvalým působením. V oblasti jednorázových nákupů souvisejících s projektem může být difference mezi původně plánovanou nákupní cenou a skutečně dosaženou nákupní cenou vykázána jako „Jednorázový a netrvalý přínos“. Všeobecně nepřípustné je vykazování efektivity nákupu (např. zamezené cenové požadavky).

ZCM: Změny cen materiálu

ZCM eviduje změnu průměrné ceny (mezi vykazovaným a předchozím obdobím) za jedno číslo materiálu násobeno spotřebovaným množstvím ve vykazovaném období.

Materiály jsou např.:

- výrobní materiál a obchodní zboží,
- pomocný materiál,
- kooperace, montážní a jiné výkony materiálového charakteru,

- skonta a ostatní podmínky u výrobního materiálu a obchodního zboží.

Zjišťování ZCM je založeno na metodách zpracování dat pro opakující se dílce, které evidují vstupy materiálu. Pokud je rozdíl mezi materiálovými nákupy a spotřebou podstatný, musí se zjistit ZCM skutečně působící na výsledek. Tento přepočít se provede pomocí faktoru časové korektury pro spotřebu materiálu vztaženou k obratu.

Rozlišení ZCM a MO

ZCM: Srovnání čísla materiálu. Příklad:

Základní úplná pořizovací cena čísla materiálu 0100 činila v předchozím roce 100 EUR, ve vykazovaném roce 80 EUR. Při spotřebě 100 kusů ve vykazovaném roce tak vyplývá ZCM: $100 \text{ kusů} \times (100 \text{ EUR} - 80 \text{ EUR}) = 2\,000 \text{ EUR}$.

MO: Existující číslo materiálu se nahradí. Příklad:

Průměrná úplná pořizovací cena čísla materiálu 0100 činila v předchozím roce 100 EUR. Číslo materiálu odpadá ve vykazovaném roce na základě hodnotové analýzy bez náhrady. Výrobku, do něhož bylo zabudováno číslo materiálu 0100, se ve vykazovaném roce vyrobí 100 kusů. Působení na výsledek z opatření MO se vypočítá takto: $100 \text{ kusů} \times 100 \text{ EUR} = 10\,000 \text{ EUR}$.

Číslo materiálu 0100 (cena 100 EUR) se ve vykazovaném roce na základě hodnotové analýzy nahradí číslem materiálu 0200 (cena 70 EUR). Z toho se ve vykazovaném roce spotřebuje 100 kusů. Působení na výsledek z opatření MO se vypočítá následovně: $100 \text{ kusů} \times (100 \text{ EUR} - 70 \text{ EUR}) = 3\,000 \text{ EUR}$.

ZCS: Změny cen režijního materiálu a služeb

ZCS vykazuje změny cen materiálu vedených pod quasi-číslem materiálu, což znamená, že položka musí analogicky existovat ve vykazovaném i předchozím období.

Zjišťování se provádí individuálně pro interní či externí nákupy z těchto položek: spotřeba energie, balení, kancelářský materiál, reklamní prostředky, údržba, výzkum a vývoj (např. služby externích softwarových vývojářů), licence, náklady na informace a telekomunikaci, přepravné, komunikace, cestovné, stěhování.

Do ZCS nepatří redukce kapitálových nákladů, např. odpisy investic.

HO: Opatření k tvorbě přidané hodnoty

Přidaná hodnota je definována jako vynaložené úsilí/náklady, kdy za pomoci vlastních zdrojů, jako jsou lidé a stroje, je přetvářen materiál na výrobky. HO eviduje redukci nákladů vlastní tvorby hodnot z opatření snižujících náklady ve všech funkcích či oblastech odpovědnosti, např. redukce prodejních nákladů díky zlepšení procesu na základě použití nástrojů. Patří sem jednicové náklady, mzda a výrobní plat, stejně tak jako režijní náklady pro příslušný výrobní proces.

7.2.3 OO: Opatření ke zvýšení obrátu

Předpoklady pro zvýšení obrátu:

- a) Zvýšení obrátu musí být generováno programy/projekty. Příklady těchto programů/projektů mohou být: přesun na nové trhy, nové výrobky, nové technologie, nové prodejní kanály (např. nový distributor), strukturálně lepší pokrytí zákazníků na stávajících trzích apod. Zvýšení obrátu generované v oblasti projektového podnikání musí být vykazováno jako jednorázové působení.
- b) Ke zvýšení obrátu dojde na základě akvizic, joint ventures, kooperací, partnerství,
- c) Zvýšení obrátu musí zohledňovat celkové působení na EBIT, což znamená, že musí být započítány trvalé náklady (např. v prodeji) a že musí dojít k započtení výběhu starých produktů při ukončení výroby.

7.2.4 Nevyčíslitelná, strukturálně optimalizační a ostatní opatření

Nevyčíslitelná, strukturálně optimalizující a ostatní opatření jsou:

- myšlenky, nápady,
- opatření proti plánu,
- opatření nepůsobící na EBIT.

Tato opatření nesmí být vykazována v produktivitě. Naopak ale musí být podrobena řádnému controllingu. Vedou se odděleně, ale nejsou součástí vykazované produktivity.

Opatření proti plánu

Příklad: při vývoji nového stavebního celku se přebírají spínací díly z již existujících stavebních celků. Výdaje, které by nastaly při novém vývoji převzatých spínacích dílů, se vykazují jako opatření proti plánu (ušetřené náklady). Tato úspora je měřena vůči plánu nového vývoje, a tak se nedá vykazovat jako produktivita, protože nebyla dosažena úspora oproti úrovni předchozího roku.

Opatření nepůsobící na EBIT

Příklad: příjem objednávek se decentralizuje, přičemž dochází ke snižování nákladů díky úspoře času pro rozdělování pošty. Snížení personálu není možné, protože každý zaměstnanec ušetří jen několik minut denně. Tyto úspory nepůsobí na EBIT, a proto nejsou úsporami oproti úrovni předešlého roku. Avšak úspora pracovníka by se musela vykázat jako produktivita, což vyplývá z definice HO.

7.3 Převodový můstek pro EBIT

Pro převod výsledku mezi dvěma srovnávanými obdobími využívá Siemens Elektromotory s.r.o. převodový můstek pro EBIT, jehož zjednodušené grafické vyjádření jsem prezentovala v části 7.1 (Obr.4). V praxi ovšem podnik tento převod sleduje v daleko propracovanější formě, jejíž ukázkou je následující tabulka (Tab. 2). Čísla zde předkládaná jsou fiktivního charakteru a mají posloužit pouze pro snadnější a názornější objasnění principu, na kterém je převod EBITu založen.

Tab. 2. Převodový místek

	Předchozí období	Změny objemu	Zdražení/sleva nákladů	Cenové změny v obrátu	Změna produktivity	Ostatní změny	Vykazované období
	1b	2	3	4	5	6	7
							%
Obrátové výnosy	1 ^h 531 ²	1652	10,8	-128	173		1 ^h 683 ⁶ +10%
Funkční náklady	-1 ^h 430 ⁸	-1544	235	1,5	1,1		-1 ^h 544 ⁴ -91,7
Ostatní výměnání	37					1 ²	49
Operativní EBIT	104 ¹	108	235	-128	173	1 ²	144 ¹ 8,6
změna stavu zásob	-24 ⁵					32 ⁶	81
EBIT	79 ⁶						152 ² 9,0
celkové náklady	1 ^h 451 ⁶						1 ^h 531 ⁴ +5%

obsahuje: kurzy

obsahuje: 151

obsahuje: Změny cen mater. 480 5,3%
Spotřeba materiálu: 898⁸

obsahuje: Opatření 60² 3,9%
Mimořádné vlivy 53
Výnos. struktura 222
Dodatečné jednoráz. vlivy -71³
De-/Progrese 8 0%

Saldo cen a nákladů 3 + 4 107 0,7

Růst produktivity 5 + 2 + 6 293 1,9

Produktivita = změna cen mat.+změna objemu 70⁸ 4,5
+změna produktivity bez mimoř.vlivů

-48³

Prvním krokem při převodu výsledku je výpočet cenových změn v obratu. Útvar controllingu se v této oblasti zabývá jak vyhodnocováním vlivu změny cen, tak i vyhodnocováním vlivu kurzových změn. Vyčíslení této změny se provádí na základě složitého výpočtu, kdy se nominální obrat vykazovaného období převádí do hodnot reálných neboli do hodnot v podmínkách ocenění předchozího roku.

Další položkou, kterou je třeba do můstku doplnit, je změna ceny nákladů. Hlavně je zde promítnuta změna ceny materiálu, který vstupuje do spotřeby, ale i změna cen spotřebovaných služeb. Pro výpočet změny cen tohoto materiálu se používá speciální program, který nejdříve vypočítá průměrnou cenu daného materiálu ze spotřeby z předchozího období, poté provede to samé pro vykazované období a výsledek získá z vynásobení změny ceny a jednotkové spotřeby daného materiálu za vykazované období.

Změna objemu u obratových výnosů se stanoví prostým odečtením obratových výnosů předchozího období, cenových a kurzových změn v obratu a případně ostatních změn od obratových výnosů vykazovaného období. Tuto změnu je třeba ještě vyjádřit procentuálně z obratových výnosů předchozího období, jelikož změna objemu u funkčních nákladů je odvozena právě od tohoto procenta a je vypočítávána z funkčních nákladů předchozího období.

Změna produktivity se pak vypočítá z funkčních nákladů vykazovaného období odečtením funkčních nákladů předchozího období, změny objemu funkčních nákladů a odečtením vykazované cenové změny nákladů.

Složky výsledné produktivity jsou pak definovány takto:

1. Opatření produktivity – tyto jsou stanoveny směrnici a musí být pouze trvalého rázu.
2. Mimořádné vlivy – jedná se o vlivy jednorázového charakteru, které slouží pro zajištění budoucnosti (výzkum a vývoj, rozvojové projekty).
3. Výnosová struktura – jde zde vliv na zisk podniku dosažený změnou struktury (sortimentu) prodeje a je stanovována speciálním programem.
4. Dodatečné jednorázové vlivy – zde jsou zahrnuty významné prodeje majetku, zisky nebo ztráty z titulu měnového hedgingu, mimořádné opravy.

5. De-/Progrese – hodnotu tohoto vlivu získáme odečtením předchozích čtyř položek od změny produktivity. Vyjadřuje meziroční změnu v příspěvku na úhradu fixních nákladů podniku.

7.4 Metodické principy

7.4.1 Srovnávací rok

Zvýšení produktivity se vždy měří proti předchozímu roku. Pomocí jednotlivých opatření se dosahuje zlepšování nákladové pozice, která se počítá jako rozdíl mezi „náklady běžného roku“ a „náklady roku předchozího“. Je ovšem třeba dávat pozor na důležitý fakt, a to že „zamezené, stále ještě neexistující náklady“ a opatření oproti plánu nejsou považovány za produktivitu.

7.4.2 Působnost na EBIT

Zásadním cílem opatření je skutečné zlepšení EBITu ve srovnání s předchozím rokem. Konkrétně to znamená, že jsou povolena jen taková opatření, která vedou k úspoře prokazatelně působící na EBIT a jejichž změna je odvozena ze srovnání s předchozím rokem.

7.4.3 Trvalost versus jednorázové přínosy

Cílem zvyšování produktivity je trvalé zlepšování výsledku. K tomu ovšem přispívají jen trvalá opatření, která zlepšují výsledek i v následujících letech.

Všechna jednorázově působící opatření a náklady se vykazují v převodu výsledku jako „jednorázové a netrvalé přínosy“.

7.4.4 12-měsíční působení

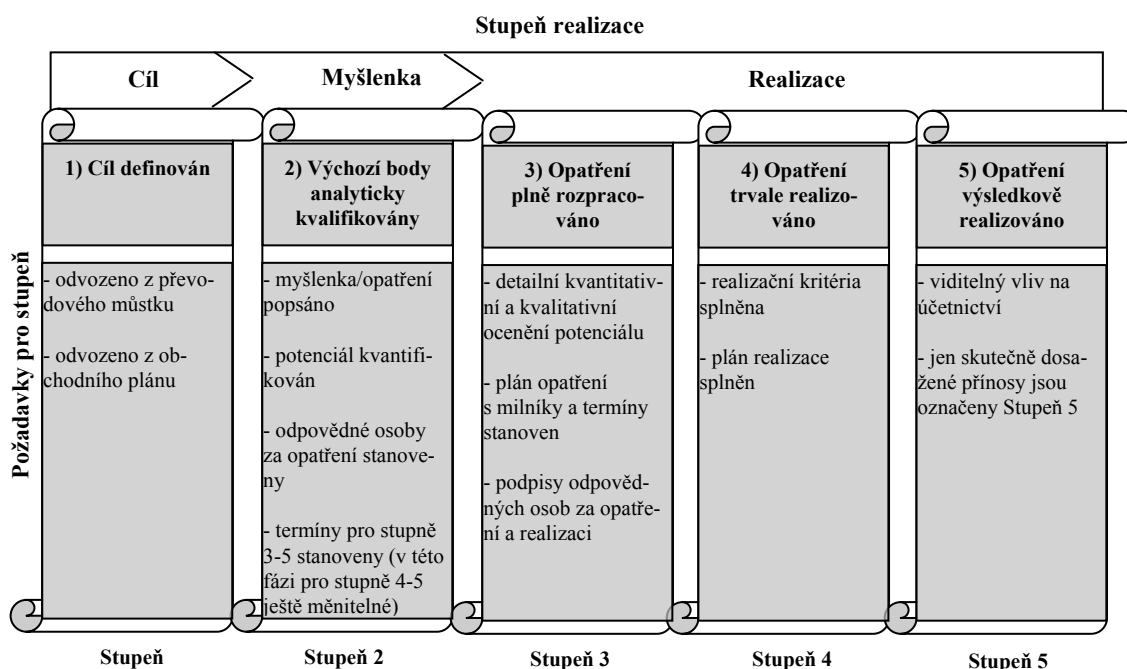
Působení opatření se počítá vždy oproti předchozímu roku. Proto se nastavuje jen na 12 měsíců.

Jedno opatření se vztahuje vždy na jeden přesně definovaný nákladový blok z předchozího roku. Tento nákladový blok proběhl během 12 měsíců předchozího roku. Proto zvýšení produktivity působí po dobu 12 měsíců počínaje prvním prokázaným finančním působením.

7.4.5 Systematika stupňů realizace, skutečně dosažené přínosy

Rozsah, v jakém bylo opatření uskutečněno, se definuje stupněm realizace. Pro dosažení jednotlivých stupňů realizace musí být samozřejmě splněny určité předpoklady. Přiřazování stupňů realizace opatřením je kontrolováno a realizováno příslušným pracovníkem odpovědným za controlling.

Systematika stupňů realizace umožňuje rychlý přehled o pokroku při vypracování a realizaci opatření a zvyšuje tak kvalitu odhadu. Existuje pět stupňů realizace s různými významy, které jsou zachyceny na obrázku (Obr.5).



Obr. 5. Definice stupňů realizace

Skutečně dosažené přínosy odpovídají skutečné úspoře působící na výsledek za období 12 měsíců počínaje měsícem, kdy poprvé začalo opatření výsledkově působit neboli kdy mu byl přidělen stupeň realizace číslo 5.

7.4.6 Související náklady

Pro realizaci opatření mohou být zapotřebí výdaje, jako např. investice. Potenciál opatření se upraví vždy podle toho, zda se jedná o jednorázové či trvalé náklady. Jelikož se opatření zásadně posuzuje jako celek, vykazuje se jeho potenciál s odečtením trvalých nákladů.

Jednorázové náklady nemění nákladovou úroveň trvale. Mohou zahrnovat například: modernizace, odstupné, zkušební vzorky, náklady stěhování apod. Na rozdíl od opakujících se nákladů se jednorázové náklady v opatřeních uvádí jen pro informaci a neodečítají se z přínosu z opatření.

Suma všech jednorázových nákladů se v převodu výsledku vykazuje pod položkou „Jednorázové a netrvalé přínosy“ společně s jednorázovými opatřeními.

7.4.7 Opatření 3i

3i hnutí je důležitým zdrojem vytváření produktivity. Opatření vzniklá na základě 3i návrhů se převezmou až po ověření jejich trvalého a prokazatelného působení na výsledek. Obecný přístup převzetí přínosu z návrhu 3i se právě z důvodu pochybnosti trvalého působení na výsledek a nebezpečí dvojitého započítání neprovádí.

3i hnutí je postaveno na dobrovolné iniciativě zaměstnanců. Vyhodnocování vlivů z této iniciativy spadá do působnosti útvaru controllingu, který provádí kalkulaci přínosů a výši odměny pracovníka na základě směrnice pro tento účel vypracované.

7.5 Odpovědní pracovníci, audit

Za sledování produktivity je zodpovědný útvar controllingu. Naproti tomu audit jednotlivých opatření, který je sestavován minimálně jednou za rok, je prováděn na úrovni centrálních útvarů společnosti Siemens.

7.5.1 Rozlišení pracovníků odpovědných za opatření, realizaci a controlling

Pracovník odpovědný za opatření

Za tohoto pracovníka je považován „vedoucí projektu“ jmenovaný pracovníkem odpovědným za realizaci. K jeho úkolům patří operativní realizace opatření a aktuální dokumentace opatření.

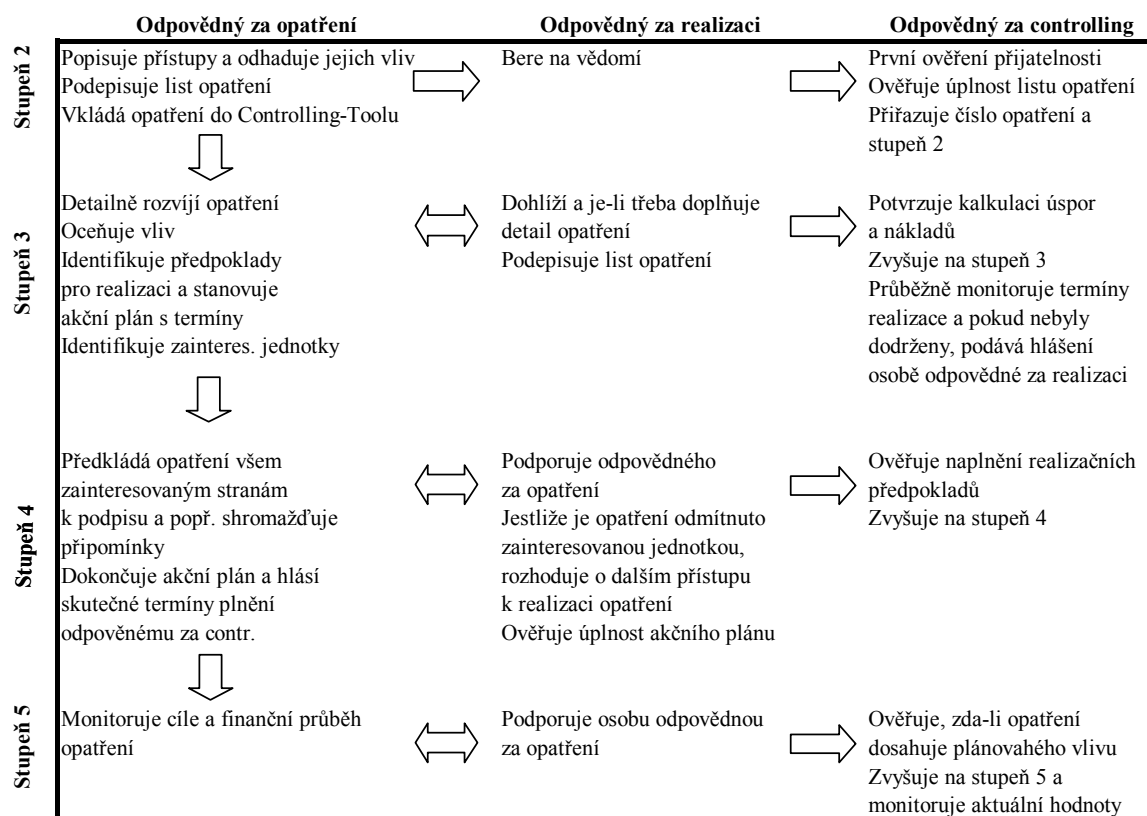
Pracovník odpovědný za realizaci

Tento pracovník přebírá odpovědnost za realizaci opatření od nápadu až po působení na výsledek.

Pracovník obchodní oblasti/regionální společnosti odpovědný za controlling

Do odpovědnosti tohoto pracovníka spadá kontrola všech opatření své jednotky a prověřování jejich realizace podle obsahových (vysledovatelnost, proveditelnost, potenciál, úspora) a formálních kritérií (úplnost, srozumitelnost, konsistence). Jeho úkolem je také zaručení kvality opatření z hlediska dodržování všech příslušných směrnic.

Následující obrázek (Obr. 6) přehledně ukazuje spolupráci pracovníků odpovědných za opatření, realizaci a controlling v závislosti na stupni příslušného opatření.



Obr. 6. Úkoly odpovědných pracovníků v procesu realizace

7.5.2 Audity opatření

Pro zajištění kvality opatření slouží pravidelné audity na úrovni jednotlivých opatření, které jsou prováděny dle předem stanoveného postupu. V průběhu auditu dochází ke kontrole opatření s ohledem na tato kritéria:

- Popis opatření a jejich realizace,
- Přiřazení odpovědností/zadání cílů,
- Použití systematiky stupňů realizace,

- Výpočet potenciálu a výsledovatelnost působení ve výkaznictví.

Je samozřejmostí, že opatření, která nejsou v souladu se směrnicí, je nutno následně upravit.

8 POROVNÁNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O. S PODNIKY PŘÍBUZNÉHO OBORU POMOCÍ METODY BALANCED SCORECARD

Pro srovnání podniku Siemens Elektromotory s.r.o. s podniky příbuzného oboru z hlediska hodnocení výkonnosti aplikuji metodu BSC. S využitím poznatků získaných z literární rešerše je zřejmé, že pro tuto analýzu bude nutno vycházet ze čtyř základních perspektiv BSC, tj. perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu.

Konkrétně se na základě těchto čtyř přístupů BSC zaměřím na následující stěžejní měřítka či ukazatele:

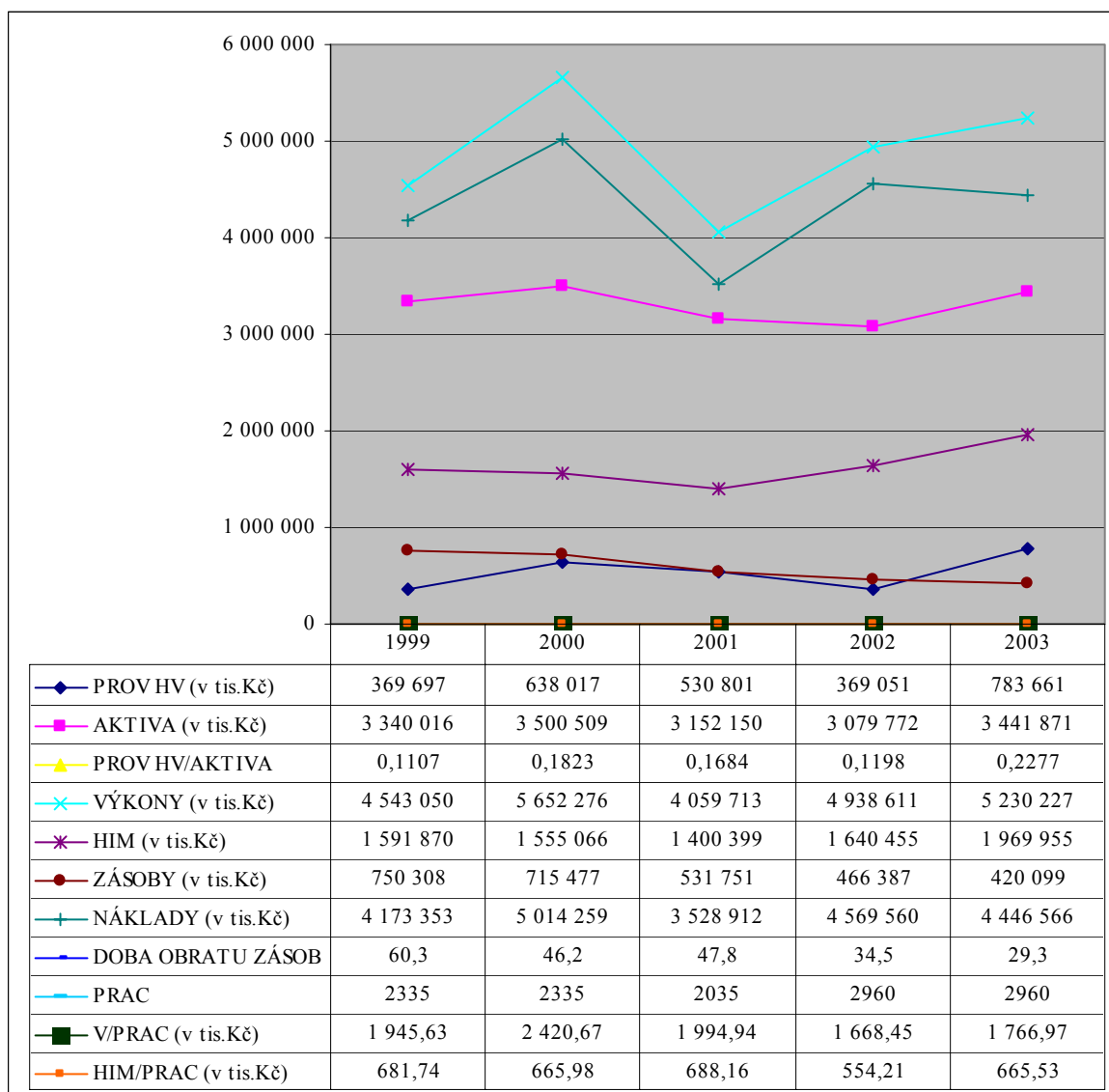
- finanční – hospodářský výsledek provozní, aktiva, rentabilita hospodářského výsledku provozního,
- zákaznická – výkony a tržby,
- interních procesů – náklady provozní, zásoby, doba obratu zásob, hmotný investiční majetek,
- učení se a růstu – počet pracovníků, výkony a tržby na pracovníka, hmotný investiční majetek na pracovníka.

Základní údaje pro srovnání uvedených ukazatelů jsem čerpala z databáze Firemního monitoru Albertina. Data z tohoto monitoru jsou využívána pro posuzování vývoje výrobních podniků i pro mezipodniková srovnávání relativních ukazatelů v rámci jednotlivých odvětví.

8.1 Hodnocení podniku Siemens Elektromotory s.r.o.

Siemens Elektromotory s.r.o. v sobě zahrnuje dva výrobní závody: výrobní závod Mohelnice a výrobní závod Frenštát p.R. Tyto podniky vystupují jako samostatné jednotky zejména v oblasti výrobní a obchodní. Při vykazování účetních údajů a výsledků hospodaření však tyto jednotky fungují jako celek, tudíž předmětem mé analýzy budou hodnoty vyjadřující výsledek jejich společného působení.

Tab. 3. Přehled hodnocených ukazatelů podniku Siemens Elektromotory s.r.o.



Zdroj: Databáze Albertina – Firemní monitor

Přehled hodnocených ukazatelů (Tab. 3) zachycuje výsledky podniku Siemens Elektromotory s.r.o. za období 1999 – 2003. Vývoj rentability aktiv počítané z provozního hospodářského výsledku je skokový. Jelikož se aktiva udržují po sledované období na přibližně stejné úrovni, je tato skutečnost dána podobně skokovým vývojem samotného provozního hospodářského výsledku. Nicméně úroveň tohoto ukazatele se po celé období udržuje na dobré úrovni.

Jako velmi pozitivní se jeví stále klesající objem zásob a s tím související pokles doby obratu zásob. Siemens Elektromotory s.r.o. se snaží udržovat množství svých zásob na minimální výši a snižovat tak jejich obratovost. Úspěch v tomto počínání je zřetelný zejména v roce 2003, kdy doba obratu zásob činí pouhých 29,3 dnů.

Podíl pracovníků na výkonech podniku udává, kolik z celkových výkonů připadá na jednoho pracovníka. I tohle hledisko je pro Siemens Elektromotory s.r.o. příznivé, jelikož hodnoty tohoto ukazatele po celé období naznačují vysokou produktivitu pracovníků. Pouze v roce 2002 došlo k výraznějšímu poklesu, což bylo způsobeno přijetím většího počtu nových zaměstnanců.

Pro podíl pracovníků na hmotném investičním majetku je charakteristický skokový vývoj. V roce 2003 připadlo na jednoho zaměstnance 665,53 tis. Kč hmotného investičního majetku. Hodnoty tohoto ukazatele zařazují podnik Siemens Elektromotory s.r.o. mezi podniky s vysokým objemem vloženého majetku.

8.2 Specifikace okruhu srovnávaných podniků

Základním kritériem pro výběr vhodných podniků pro srovnávání na poli výkonnosti byl samozřejmě předmět jejich činnosti. Což znamená, že podniky zde uváděné se prezentují především výrobou a prodejem elektromotorů.

Samotný výběr nebyl jednoduchý, jelikož Siemens Elektromotory s.r.o. má na našem trhu dá se říci dominantní postavení v oblasti výroby elektromotorů. Konkurence je zastoupena nepoměrně menšími podniky, které navíc raději z větší části přistoupily na „cestu menšího odporu“, daly přednost spolupráci a staly se distributory elektromotorů značky SIEMENS. Konečný výběr konkurenčních podniků je proto poměrně úzký, nicméně pro účely tohoto srovnávání bude plně dostačující. Vybrané podniky jsou následující:

- SEM Drásov Siemens Electric Machines s.r.o.
- Regulace-Automatizace BOR, spol. s r.o.
- ATAS Elektromotory a.s. Náchod
- AMETEK elektromotory, s.r.o.

Jak jsem již zmínila, informace k jednotlivým podnikům byly vyhledávány prostřednictvím Firemního portálu Albertina. Bohužel data zde dostupná nejsou pro potřeby mého srovnávání zcela kompletní. Například pro podnik Regulace-Automatizace BOR, spol. s r.o. jsou k dispozici hodnoty pouze z let 2001 a 2002, pro AMETEK elektromotory, s.r.o. pak z let 2000 – 2002. U podniku AMETEK elektromotory, s.r.o. navíc chyběly hodnoty udávající přesný počet pracovníků a podnik byl z tohoto hlediska zařazen mezi společnosti

s počtem pracovníků v rozmezí 250 až 500. Pro výpočty jsem tedy použila průměr z tohoto intervalu a počet pracovníků stanovila na 375.

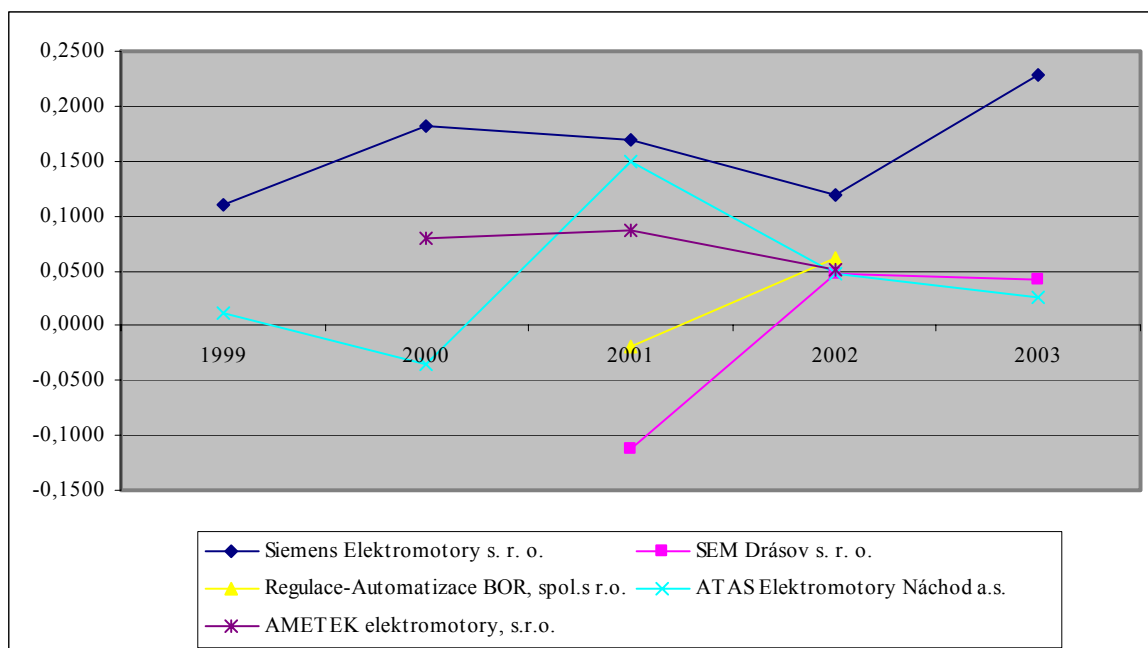
U podniku SEM Drásov Siemens Electric Machines s.r.o. nastala podobná situace. Srovnání z dostupných dat je možné pouze pro období 2001 – 2003, zde je to však zapříčiněno skutečností, že tato společnost do roku 2001 byla součástí Siemens Elektromotory s.r.o. a její výsledky byly vykazovány a zveřejňovány v rámci tohoto podniku.

Výsledky vývoje všech ukazatelů pro jednotlivé podniky jsou shromážděny v přílohách č. P I, P II, P III a P IV.

8.3 Porovnání výkonnosti podniku Siemens Elektromotory s.r.o. s vybranými podniky

Ke srovnání výkonnosti Siemens Elektromotory s.r.o. s konkurenčními podniky na základě metody BSC využiji čtyř stěžejních pilířů této metody, na jejichž základě jsou definovány i čtyři vhodné ukazatele. Konkrétně se jedná o podíl provozního hospodářského výsledku a aktiv, dobu obratu zásob, objem výkonů na jednoho pracovníka a podíl pracovníků na hmotném investičním majetku.

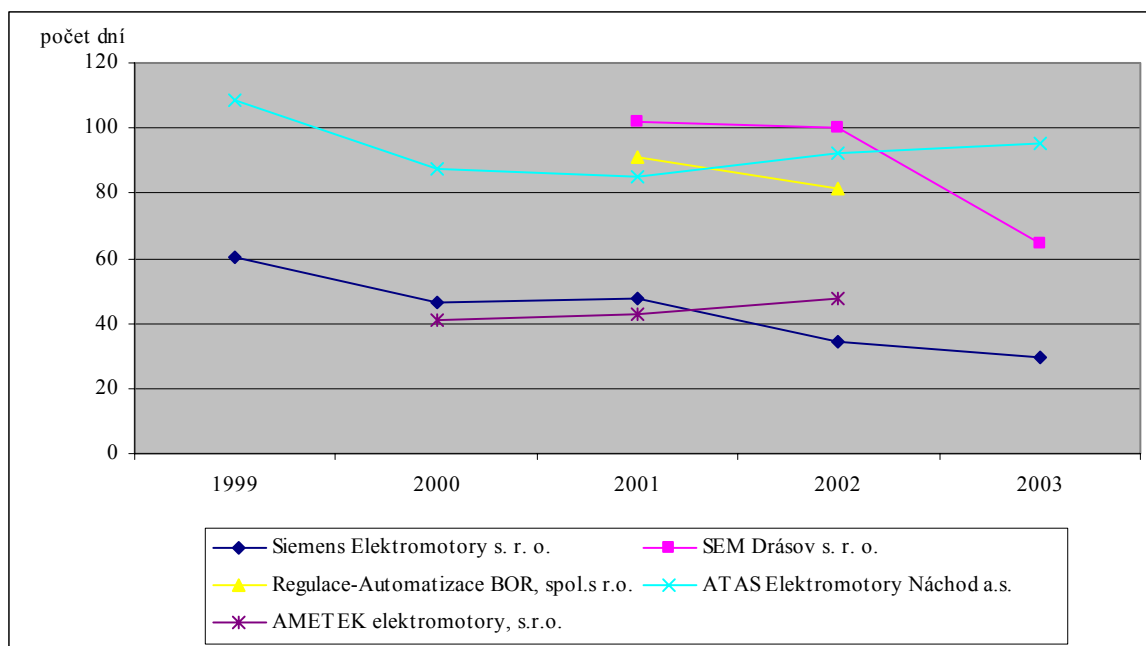
8.3.1 Porovnání na základě rentability aktiv z provozního hospodářského výsledku



Obr. 7. Graf rentability aktiv z provozního hospodářského výsledku

Z pohledu rentability aktiv počítané z provozního hospodářského výsledku nemá Siemens Elektromotory s.r.o. v rámci okruhu vybraných podniků konkurenci. Po celé sledované období vykazuje jednoznačně nejlepší hodnoty, což ji staví do pozice podniku s nejvyšší výkonností vloženého kapitálu (Obr. 7).

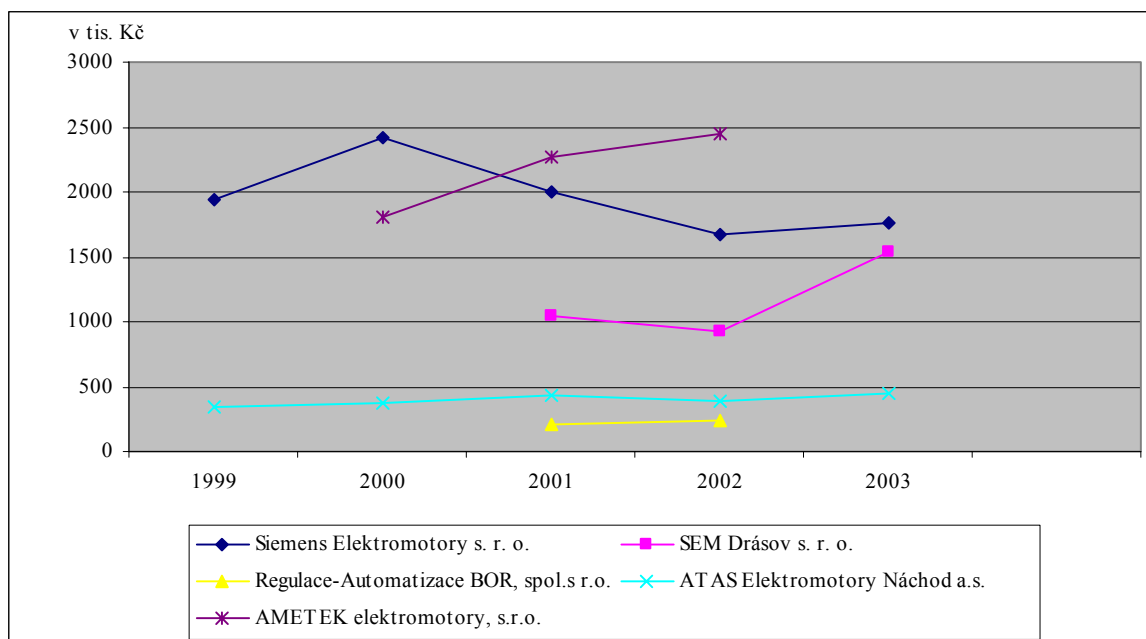
8.3.2 Porovnání na základě doby obratu zásob



Obr. 8. Graf doby obratu zásob

Doba obratu zásob je silnou zbraní podniku Siemens Elektromotory s.r.o. Vzhledem ke snaze o udržování objemu zásob na minimální úrovni je jejich obratovost velmi vysoká. Srovnatelnou dobu obratu zásob měl v letech 2000 a 2001 pouze podnik AMETEK elektromotory, s.r.o. Ostatní podniky vysoko převyšují hodnoty podniku Siemens Elektromotory s.r.o. (Obr. 8).

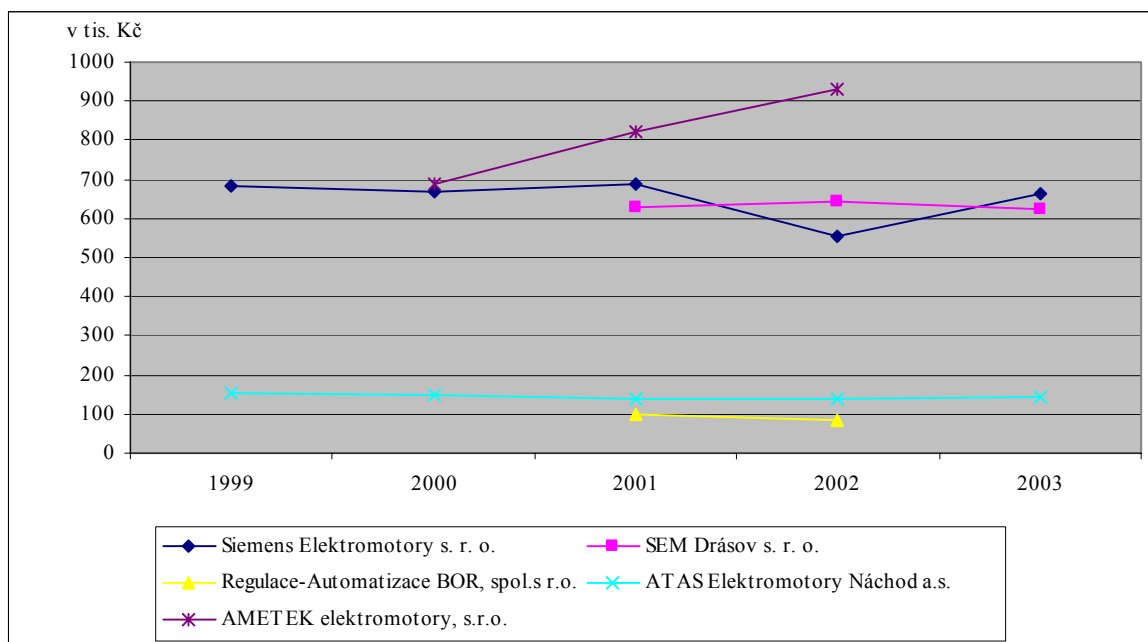
8.3.3 Porovnání na základě objemu výkonů připadajícího na pracovníka



Obr. 9. Graf objemu výkonů připadajícího na pracovníka

Siemens Elektromotory s.r.o. vykazuje vysokou výkonnost svých pracovníků v rámci podílu výkonů připadajících na jednoho zaměstnance. Přesto má v této oblasti velmi silnou konkurenci v podobě podniku AMETEK elektromotory, s.r.o., který v letech 2001 a 2002 dosahuje daleko vyšších hodnot. Jako soupeř se jeví i SEM Drásov s.r.o., který znatelně zvyšuje produktivitu svých zaměstnanců a jeho hodnoty se v roce 2003 přibližují podniku Siemens Elektromotory s.r.o. (Obr. 9).

8.3.4 Porovnání na základě objemu hmotného investičního majetku připadajícího na pracovníka



Obr. 10. Graf objemu HIM připadajícího na pracovníka

Z hlediska objemu hmotného investičního majetku, který připadá na jednoho pracovníka, soupeří Siemens Elektromotory s.r.o. s podnikem SEM Drásov s.r.o. a se společností AMETEK elektromotory, s.r.o. Tato společnost v letech 2001 a 2002 podstatně navýšila hodnoty tohoto ukazatele a předstihla tak sledovaný Siemens Elektromotory s.r.o. Ostatní podniky vykazují v tomto ohledu velmi nízké hodnoty, což je dáno zejména tím, že se jedná o podstatně menší subjekty s malým počtem zaměstnanců a s daleko menším objemem hmotného investičního majetku (Obr. 10).

9 RÁMCOVÁ DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU SIEMENS ELEKTROMOTORY S.R.O.

Produktivita nákladů je pro Siemens Elektromotory s.r.o. důležitým nástrojem pro hodnocení výkonnosti a sledování obchodního úspěchu. Proto se jejímu vykazování věnuje v podniku značná pozornost s pomocí propracovaného systému a směrnic a na její neustálé zvyšování je kladen mimořádný důraz.

Samotný proces vykazování produktivity je zaměřen na podnik jako celek. Je sice důkladně propracován z hlediska sledování jednotlivých výrobních nákladů, ale určitě existují i další cesty, jak toto vykazování ještě více zefektivnit a umožnit tak zvýšení výkonnosti.

Jako jedna z reálných variant pro toto zefektivnění se jeví možnost zaměření větší pozornosti na jednotlivá nákladová střediska v podniku. Cílenější sledování podnikových útvarů, jejich nákladů a schopnosti zvyšovat produktivitu by mohlo vést ke zřetelnému nárůstu výkonnosti. Každé z nákladových středisek má totiž své specifické náklady a rozdílné možnosti jejich snižování. Vykazování nákladové produktivity na úrovni každé z těchto jednotek by zřetelně ukázalo, kde jsou skryty rezervy a na jakou oblast pro zefektivnění výkonnosti je třeba se zaměřit.

S motivací pracovníků podnik problém nemá, funguje zde spolehlivě zmiňované 3i hnutí, které podporuje zaměstnance v jejich iniciativách spojených se zlepšením a usnadněním výrobního procesu. Podávání zlepšovacích návrhů je častým a velmi přínosným jevem. Přesto by cílenější specifikace nákladové produktivity a její vykazování v rámci rozčlenění do jednotlivých nákladových středisek mohla přinést určité navýšení podaných návrhů, jelikož by se stala konkrétnějším zdrojem inspirace a motivace pro pracovníky.

Z výsledků srovnání podniku Siemens Elektromotory s.r.o. s okruhem podniků příbuzného oboru sice vyplynulo, že je jednoznačně nejvýkonnějším subjektem působícím v této oblasti, nicméně neustálé zvyšování výkonnosti a sledování jejího růstu by mělo i nadále zůstat jedním z hlavních cílů podniku.

ZÁVĚR

V současné době existuje řada způsobů, jak hodnotit a vykazovat výkonnost podniku. Tato skutečnost se projevila již při vypracovávání literární rešerše, která splnila moje očekávání a rozšířila mé teoretické znalosti o řadu nových poznatků.

Jako velmi přínosné se mi zejména jeví podrobnější seznámení se s metodou Balanced Scorecard, která pro mě byla doposud jen teoretickým pojmem. V dnešních podnicích je však tato moderní metoda hodnocení výkonnosti často využívána a v mé bakalářské práci posloužila jako optimální nástroj pro srovnání výkonnosti sledovaného podniku s vybraným okruhem podniků.

Praktická část bakalářské práce byla věnována podniku Siemens Elektromotory s.r.o., závod Frenštát p. R., a to především jeho procesu vykazování nákladové produktivity. Produktivita zde funguje jako stěžejní měřítko při hodnocení výkonnosti a na jejím základě se sleduje úspěšnost podniku.

Postup při vykazování nákladové produktivity v podniku Siemens Elektromotory s.r.o. je velmi složitým a propracovaným procesem, který využívá k mezivýpočtům řadu celopodnikových programů, na jejichž konci stojí jádro celého postupu – převodový můstek pro EBIT. Princip, na němž tento převod výsledku funguje, je založen na srovnání dvou časových období a na vysvětlení změn, ke kterým mezi těmito obdobími došlo. Ke zlepšení výsledku potom dochází tehdy, když je dosažený růst v produktivitě vyšší než negativní vliv z možného růstu nákladů a poskytnutých slev.

Důležitou složkou praktické části bylo také srovnání Siemens Elektromotory s.r.o. s konkurenčními podniky. Porovnávala jsem tento okruh firem na bázi metody Balanced Scorecard s pomocí čtyř základních ukazatelů.

Závěry z tohoto srovnávání nebyly pro mě až tak překvapující. Jelikož je Siemens Elektromotory s.r.o. vysoce prosperujícím podnikem se silným zázemím, dobrým jménem, širokou sítí distributorů a stálou klientelou, vyznívaly výsledky porovnávání především v jeho prospěch.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Cesty k vyšší produktivitě: Strategie založená na průmyslovém inženýrství*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1996. 254 s. ISBN 80-902235-0-8.
- [2] MAŠÍN, I., VYTLAČIL, M. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902235-3-2.
- [3] VYTLAČIL, M., MAŠÍN, I., STANĚK, M. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997. 276 s. ISBN 80-902235-1-6.
- [4] Řešitelské týmy fakulty managementu a ekonomiky. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Otrokovice: Hart Press, spol. s r. o., 2004. ISBN 80-7318-219-X.
- [5] KOŠTURIÁK, J., GREGOR, M. a kol. *Jak zvyšovat produktivitu firmy*. Žilina: inFORM, 2002. ISBN 80-968583-1-9.
- [6] FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. vyd. Praha: GRADA, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [7] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- [8] HAMMER, Michael. *Agenda 21: Co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.
- [9] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Řízení podnikových financí - Studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2003. 312 s. ISBN 80-7318-128-2.
- [10] SEHNAL, Petr. Produktivita – základ konkurenčního úspěchu. In *Podnik světové třídy: perspektivy průmyslového inženýrství. Sborník příspěvků z 2. národního fóra o produktivitě konaného ve dnech 16. a 17. října 1997 ve Zlíně*. Zlín: FaME VUT, 1997.

- [11] Organizační směrnice podniku Siemens Elektromotory s.r.o. – Produktivita a její vykazování.
- [12] Databáze Albertina – Firemní monitor.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
EBIT	Hospodářský výsledek před zdaněním a úroky
HIM	Hmotný investiční majetek
HO	Hodnotová opatření
MO	Materiálová opatření
OO	Opatření obrátová
PRAC	Pracovníci
PROV HV	Provozní hospodářský výsledek
V	Výkony
ZCM	Změna ceny materiálu
ZCS	Změna ceny režijního materiálu a služeb

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Začarovaný kruh.....</i>	<i>17</i>
<i>Obr. 2. Fáze výkonnosti firmy v porovnání s časem.....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3. Diagram příčin a následků – růst produktivity</i>	<i>22</i>
<i>Obr. 4. Převodový můstek pro EBIT.....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 5. Definice stupňů realizace</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 6. Úkoly odpovědných pracovníků v procesu realizace</i>	<i>42</i>
<i>Obr. 7. Graf rentability aktiv z provozního hospodářského výsledku</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 8. Graf doby obratu zásob</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 9. Graf objemu výkonů připadajícího na pracovníka</i>	<i>50</i>
<i>Obr. 10. Graf objemu HIM připadajícího na pracovníka</i>	<i>51</i>

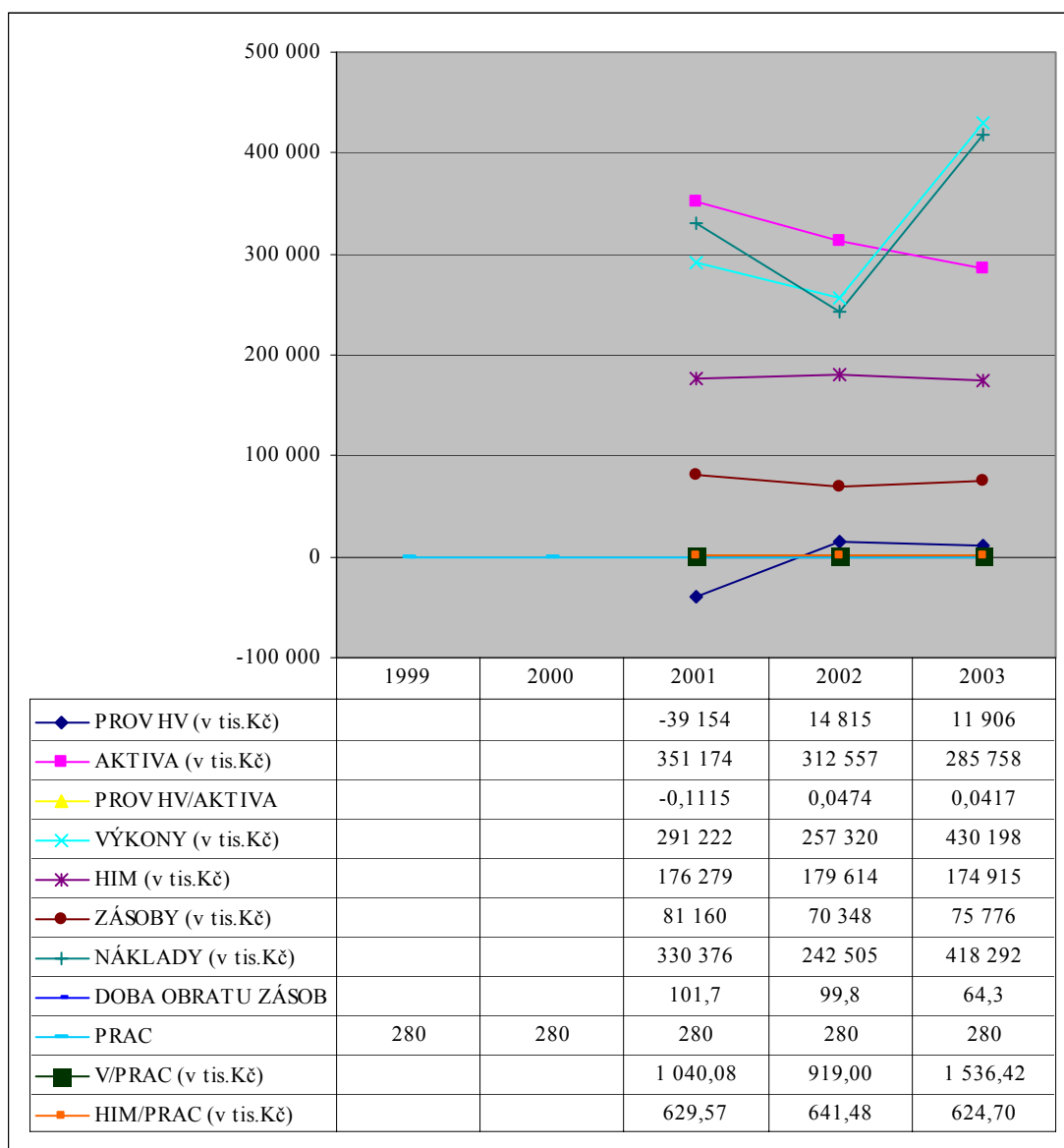
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Přehled opatření pro převod výsledku</i>	<i>32</i>
<i>Tab. 2. Převodový můstek</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 3. Přehled hodnocených ukazatelů podniku Siemens Elektromotory s.r.o.</i>	<i>45</i>

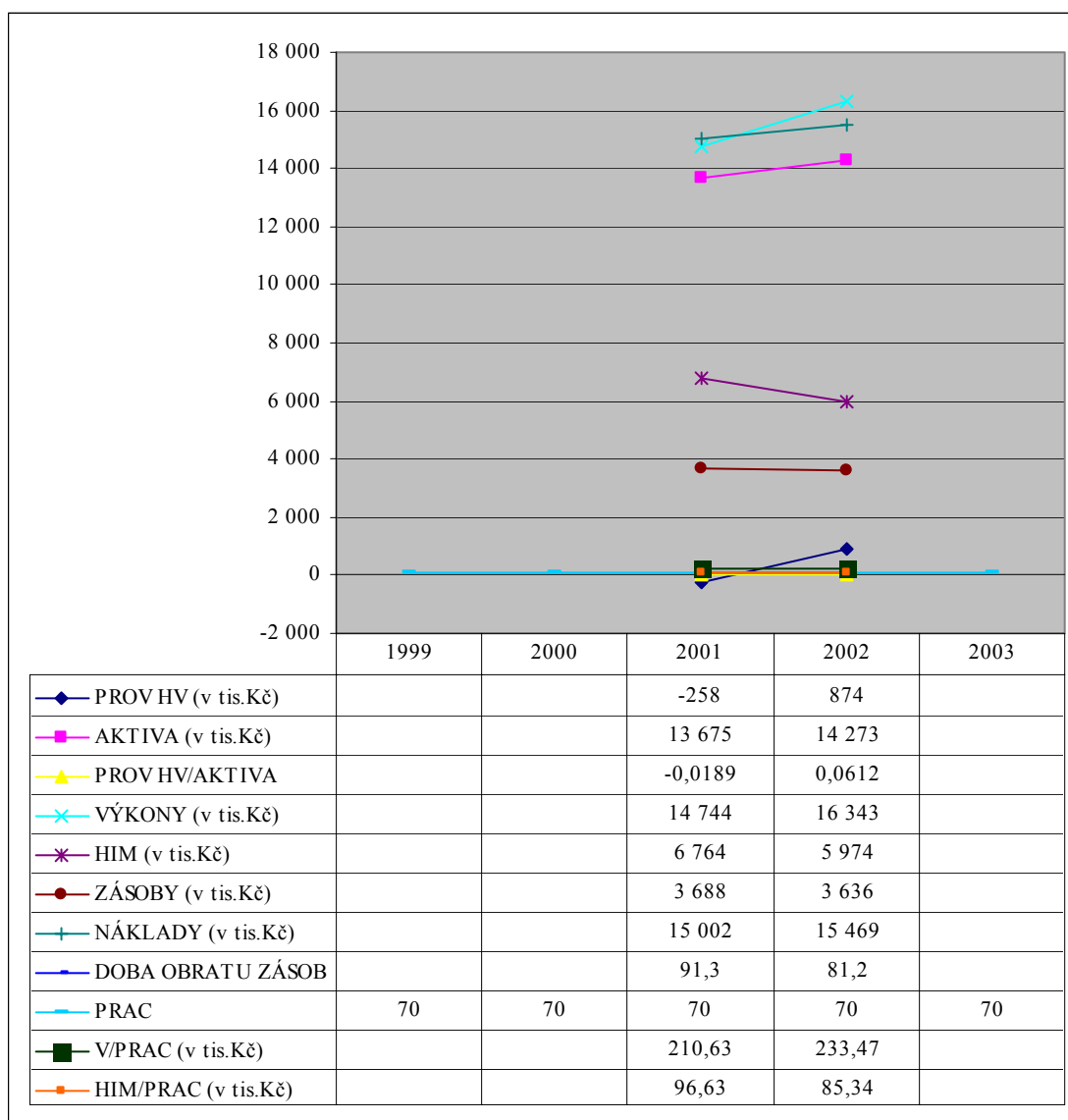
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Přehled hodnocených ukazatelů podniku SEM Drásov Siemens Electric Machines s.r.o.
- P II Přehled hodnocených ukazatelů podniku Regulace-Automatizace BOR, a.s.
- P III Přehled hodnocených ukazatelů podniku ATAS Elektromotory Náchod a.s.
- P IV Přehled hodnocených ukazatelů podniku AMETEK elektromotory, s.r.o.

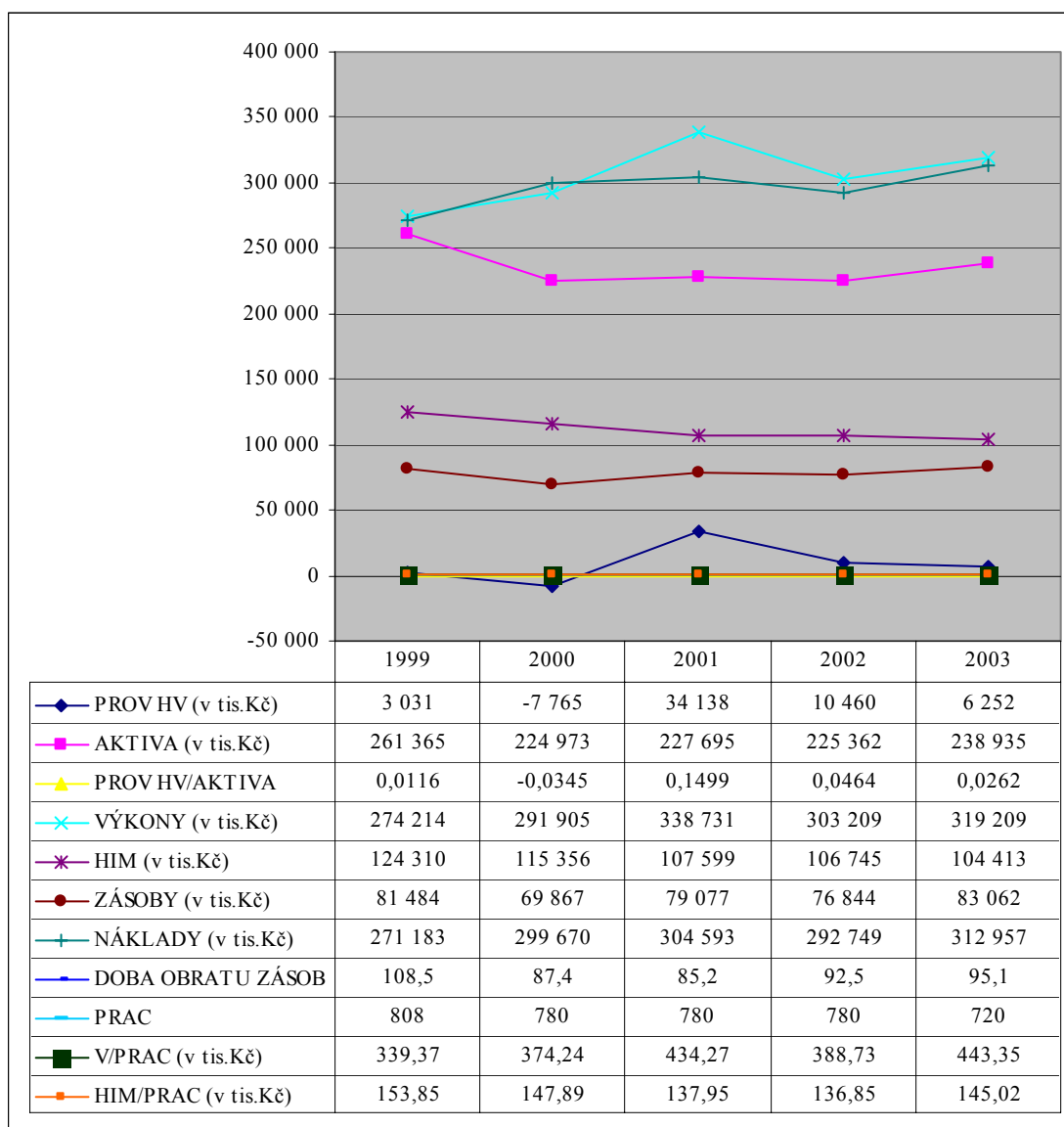
PŘÍLOHA P I: PŘEHLED HODNOCENÝCH UKAZATELŮ **PODNIKU SEM DRÁSOV SIEMENS ELECTRIC MACHINES S.R.O.**



PŘÍLOHA P II: PŘEHLED HODNOCENÝCH UKAZATELŮ PODNIKU REGULACE-AUTOMATIZACE BOR, A.S.



PŘÍLOHA P III: PŘEHLED HODNOCENÝCH UKAZATELŮ PODNIKU ATAS ELEKTROMOTORY NÁCHOD A.S.



PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED HODNOCENÝCH UKAZATELŮ PODNIKU AMETEK ELEKTROMOTORY, S.R.O.

