

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIE

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

BALANCED SCORECARD V ŘÍZENÍ PODNIKU

BALANCED SCORECARD IN BUSINESS MANAGEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

BC. KAMILA FLEISSIGOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

DOC. ING. ALENA KOČMANOVÁ, PHD.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Fleissigová Kamila, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

Balanced Scorecard v řízení podniku

v anglickém jazyce:

Balanced Scorecard in Business Management

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

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

Seznam odborné literatury:

BLAHA, Z., JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2.

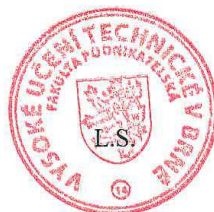
GRÜNWARD, R. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha: Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. 266 s. ISBN 80-7261-032-5.

VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 26.11.2013

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti Visimpex a.s. využitím finančních a ekonomických ukazatelů a dále se zabývá návrhem implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti. Teoretická část diplomové práce je zaměřena na vymezení základních pojmů finanční analýzy, popisuje vybrané ukazatele a metody finanční analýzy a dále popisuje koncept metody Balanced Scorecard a postup při její implementaci. V praktické části je představena společnost Visimpex a.s., dále je provedeno zhodnocení současného stavu společnosti pomocí vybraných finančních ukazatelů a je vypracován návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do této společnosti. V závěrečné části je provedeno shrnutí možných rizik a předpokládaných přínosů této metody pro analyzovanou společnost.

Abstract

The Master's thesis is focused on evaluating the performance of the company Visimpex use of financial and economic indicators and describes the design of a method implementation Balanced Scorecard in the company. The theoretical part of the thesis is focused on defining the basic concepts of financial analysis, describes the selected indicators and methods of financial analysis and describes the concept of Balanced Scorecard method and the procedure for its implementation. In the practical part the company Visimpex, there is an assessment of the current state of society through selected financial indicators and drafted the implementation of the concept of Balanced Scorecard in the company. In the final part, there is a summary of the potential risks and expected benefits of this method for the analyzed company.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, výkonnost, strategická analýza, strategická měřítka, EVA, finanční ukazatelé

Keywords

Balanced Scorecard, financial analysis, performance, strategic analysis, strategic scale, EVA, financial indicators

Bibliografická citace

Fleissigová, K. *Balanced scorecard v řízení podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 96 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 24. ledna 2014

podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala Doc. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. a oponentovi diplomové práce Ing. Lucii Bárové za poskytnuté rady, informace, odborné vedení, a připomínky ke zpracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala vedení a zaměstnancům analyzované společnosti Visimpex a.s. za poskytnutí potřebných informací pro zpracování této diplomové práce.

OBSAH:

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY, POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	12
1.1. CHARAKTERISTIKA FINANČNÍ ANALÝZY	12
1.2. UŽIVATELÉ FINANČNÍ ANALÝZY.....	12
1.3. ZDROJE INFORMACÍ PRO FINANČNÍ ANALÝZU.....	14
1.3.1. ÚČETNÍ ZDROJE PRO FINANČNÍ ANALÝZU	15
1.4. METODY A UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	18
1.4.1. METODY FINANČNÍ ANALÝZY.....	18
1.4.2. ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	18
1.4.3. ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	19
1.4.4. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	19
1.4.5. SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	23
1.5. SLABÉ STRÁNKY FINANČNÍ ANALÝZY.....	25
1.6. BALANCED SCORECARD	26
1.6.1. MĚŘENÍ PODNIKOVÉ STRATEGIE.....	26
1.6.2. FINANČNÍ PERSPEKTIVA	27
1.6.3. ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA.....	28
1.6.4. PERSPEKTIVA INTERNÍCH PODNIKOVÝCH PROCESŮ	28
1.6.5. PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	29
1.6.6. TVORBA A IMPLEMENTACE BSC	29
1.6.7. STRATEGICKÉ MAPY	31
1.6.8. BARIÉRY V ZAVEDENÍ BSC	31
1.6.9. VÝHODY A NEVÝHODY KONCEPTU BSC.....	32
2. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE.....	33
2.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE A HISTORIE SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S..	33

2.1.1. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
2.1.2. HISTORIE SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S.	33
2.2. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	36
2.2.1. STRATEGIE SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S.	36
2.2.2. LOGISTICKÉ ZÁZEMÍ SPOLEČNOSTI VISIMPEX A.S.	37
2.2.3. VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	37
2.2.4. EXPORT	37
2.3. ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	38
2.3.1. ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	39
2.3.2. ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ	42
2.3.3. VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU	43
2.3.4. ANALÝZA CASH FLOW	44
2.4. ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	44
2.4.1. ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	44
2.4.2. ANALÝZA LIKVIDITY	45
2.4.3. ANALÝZA RENTABILITY	46
2.4.4. ANALÝZA AKTIVITY	46
2.5. SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	47
2.5.1. PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE ROE.....	48
3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	49
4. NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BSC	50
4.1. VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	50
4.1.1. VYMEZENÍ PROJEKTOVÉHO TÝMU	50
4.1.2. FÁZE TVORBY BSC	51
4.1.3. FÁZE PLÁNOVÁNÍ ROLL-OUT	51
4.1.4. FÁZE INTEGRACE DO SYSTÉMU	51
4.2. TVORBA BSC	51

4.2.1. STRATEGICKÉ CÍLE PRO FINANČNÍ PERSPEKTIVU	52
4.2.2. STRATEGICKÉ CÍLE PRO ZÁKAZNICKOU PERSPEKTIVU	52
4.2.3. STRATEGICKÉ CÍLE PRO PERSPEKTIVU INTERNÍCH PROCESŮ	52
4.2.4. STRATEGICKÉ CÍLE PRO PERSPEKTIVU UČENÍ SE A RŮSTU	53
4.2.5. TVORBA STRATEGICKÉ MAPY	53
4.2.6. VÝBĚR MĚŘÍTEK A JEJÍCH HODNOT	54
4.2.6.1 Měřítko pro finanční perspektivu	54
4.2.6.2 Měřítko pro zákaznickou perspektivu	56
4.2.6.3 Měřítko pro perspektivu interních procesů	61
4.2.6.4 Měřítko pro perspektivu učení se a růstu	63
4.2.6.5 Tvorba plánu implementace	67
4.3. VÝHODY PROJEKTU BSC PRO SPOLEČNOST VISIMPEX A.S.	69
4.4. RIZIKA PROJEKTU BSC PRO SPOLEČNOST VISIMPEX A.S.	69
ZÁVĚR	71
SEZNAM LITERATURY	72
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	74
SEZNAM OBRÁZKŮ	76
SEZNAM TABULEK	77
SEZNAM GRAFŮ	79
SEZNAM PŘÍLOH	80

ÚVOD

Snahou každého ekonomického subjektu je dosahovat co nejlepších ekonomických výsledků., tedy dosáhnout co nejvyššího zisku a co nejlepšího postavení na trhu.

Hodnocení výkonnosti podniku představuje významnou součást finančního řízení podniku. Je to rozbor dat získaných především z účetních výkazů jako je výsledovka nebo rozvaha. Díky analýze lze získat souhrn ucelených informací o stavu a vývoji ekonomického subjektu v minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti. Tato metoda má za úkol identifikovat problémy, slabé a silné stránky sledovaného subjektu. Manažeři tak získají doporučení pro svá rozhodnutí, získají tak nástroj k finančnímu řízení.

K hodnocení výkonnosti podniku se používají různé ukazatele, soustavy ukazatelů a v současné se využívá i dalších moderních metod jako např. ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA nebo metoda Balanced Scorecard, která doplňuje finanční ukazatele minulé výkonnosti o nová měřítka budoucí výkonnosti.

Balanced Scorecard rozšiřuje cíle podnikatelského subjektu dál za hranice běžných finančních měřítek. I když zachycuje jen krátkodobou výkonnost, odhaluje tak hybné síly vedoucí k dlouhodobé vyšší finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Zájemci o informace z finanční analýzy nejsou jen manažeři podniku, kteří mají odpovědnost za dlouhodobou prosperitu podniku, ale také jiné skupiny lidí a organizací, které tvoří okolí podniku jako například banky nebo investoři.

Každý podnikatelský subjekt by měl provádět analýzu v pravidelných časových intervalech, analyzovat a vyhodnocovat tak své výsledky hospodaření a odhalit tím případné nedostatky.

Ovšem tradiční finanční měřítka vypovídají o minulých finančních transakcích. Tato měřítka nejsou vhodná pro stanovení strategie, kterou si musí podniky zvolit, aby byly konkurenceschopné v dnešní době informačního věku. Pokud chtějí podniky vytvářet hodnoty, musí investovat do zákazníků, dodavatelů, technologií a inovací, ale také do zaměstnanců.

V mé diplomové práci nejprve teoreticky popíšu zvolené metody analýzy výkonnosti podniku a ukazatele analýzy, poté metody aplikuji na vybranou firmu, zhodnotím situaci v podniku a na základě analýzy navrhu řešení pro zlepšení výkonnosti podniku.

CÍLE PRÁCE, METODY, POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Primárním cílem této diplomové práce je na základě ekonomických a finančních ukazatelů zhodnotit výkonnost společnosti Visimpex a.s. v letech 2009-2012 a dále na základě této analýzy navrhnout řešení pro zlepšení finanční situace. Dalším cílem je navrhnout projekt implementace metody BSC pro danou společnost a shrnout možná rizika a přínosy této metody.

V teoretické části stručně popíšu charakteristiku finanční analýzy, její cíle a význam. Dále pak uvedu uživatele analýzy a vyjmenuji a popíši jednotlivé finanční ukazatele a metody finanční analýzy. V poslední kapitole teoretické části se zaměřím na strategický systém manažerského řízení výkonnost – Balanced Scorecard. Popíšu jak tento systém funguje, jaké jsou přínosy a na jaké bariéry můžeme narazit při jeho zavádění do praxe v podniku. Všechny tyto poznatky budou čerpány z odborné literatury a z internetových pramenů, které budou uvedeny v seznamu literatury.

V analytické části nejprve charakterizuji společnost Visimpex a.s., a dále budu analyzovat finanční výkonnost společnosti v letech 2009 až 2012. Jako nástroje pro analýzu jsem zvolila vybrané tradiční ukazatele – rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Provedu porovnání ukazatelů v jednotlivých letech. V neposlední řadě se zaměřím na vytvoření projektu implementace metody BSC ve firmě Visimpex a.s.

V návrhové části diplomové práce na základě provedených analýz navrhu řešení pro případné zlepšení finanční výkonnosti podniku, na zlepšení zákaznické perspektivy a na zvýšení konkurenceschopnosti.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1. Charakteristika finanční analýzy

Finanční analýza je součástí finančního řízení každého podniku. Ke správnému finančnímu řízení je potřeba mít k dispozici výsledky finanční analýzy. Ta ukazuje silné a slabé stránky hospodaření podniku a napoví na co se má vedení podniku v budoucnu zaměřit. [10]

Bez provádění finanční analýzy nemůže žádná firma dlouhodobě dobře prosperovat. [10]

Finanční analýza je formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá rozhodnutí. [9]

Hlavním úkolem finanční analýzy je zjistit z účetních výkazů a dalších zdrojů informace, posoudit finanční zdraví firmy a připravit podklady pro potřebná rozhodnutí. Díky analýze lze navrhnout úsporná opatření nebo vytvořit plán na další období.

Účelem finanční analýzy je především vyjádřit pokud možno komplexně finanční situaci podniku, případně podrobnější analýzou zhodnotit některou ze složek finanční situace – rozbor zadluženosti, rizik platební neschopnosti atd.

Finanční analýza představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti finančního hospodaření podniku. [3]

Analýza se provádí s ohledem na otázky, které pomocí ní mají být zodpovězeny. Analýzu může provádět společnost sama pro své potřeby, např. za účelem optimalizace finančního plánu, nebo může analýzu provádět externí subjekt, aby posoudil společnost z určitého hlediska.

1.2. Uživatelé finanční analýzy

Informace, které se týkají finanční situace podniku, jsou předmětem zájmu řady subjektů, které přicházejí do kontaktu s daným podnikem.

- **Manažeři**

Manažeři využívají informace poskytnuté finančním účetnictvím pro dlouhodobé a operativní finanční řízení podniku. Rozhodují o výši a struktuře aktiv a pasiv, o rozdělení

finančních prostředků, tvoří podnikatelský záměr a finanční plán. Znalost finanční situace podniku umožňuje manažerům rozhodovat správně při získávání finančních zdrojů, při zajišťování optimální majetkové struktury, včetně způsobů financování. Manažeři mají zájem i o informace týkající se finanční situace jiných podniků, především konkurence, odběratelů a dodavatelů. [10]

- **Investoři**

Primárními uživateli informací obsažených ve finančních výkazech jsou akcionáři, kteří poskytují podniku kapitál. Informace o podniku využívají z hlediska investičního a kontrolního. [10]

Investiční hledisko představuje využití informací pro rozhodování o budoucích investicích, pro výběr portfolia cenných papírů, kapitálové zhodnocení, likviditu, atd. Hlavní zájem akcionářů je míra rizika a míra výnosnosti jejich vloženého kapitálu.

Kontrolní hledisko uplatňují akcionáři vůči manažerům. Zajímají se o likviditu podniku a jeho stabilitu, o disponibilní zisk, o to, zda podnikatelské záměry zajišťují rozvoj podniku. Akcionáři požadují průběžné zprávy o tom, jak manažeři nakládají se zdroji.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé se zajímají především o likviditu firmy. Jde jim především o výběr odběratelů, kteří jsou schopni hradit své závazky. Zájem dlouhodobých dodavatelů se soustřeďuje na dlouhodobou stabilitu s cílem zajistit svůj odbyt u stabilního zákazníka. [10]

- **Zákazníci**

Zákazníci mají zájem na finanční situaci hlavně při dlouhodobém obchodním vztahu, aby v případě finančních potíží neměly potíže s vlastním zajištěním výroby. Potřebují jistotu, že dodavatel bude schopen splnit své závazky. [10]

- **Zaměstnanci**

Zaměstnanci mají přirozený zájem, aby podnik prosperoval a byl finančně stabilní. Pracovníci bývají hmotně zainteresovaní na zisku, proto se o hospodářské výsledky firmy zajímají. Dobré výsledky hospodaření firmy mohou zaměstnancům zajistit zaměstnanecké výhody nebo zlepšení platových podmínek.

- **Banky**

Banky potřebují co nejvíce informací o finanční situaci podniku, aby se mohly správně rozhodnout, zda poskytnout úvěr, v jaké výši a za jakých podmínek. Pravidelně sledují hospodaření svých klientů. U některých podmiňují poskytnutí úvěru dodržováním určitých ukazatelů, např. likvidity. Držitelé dluhopisů se zajímají o likviditu a o finanční stabilitu podniku proto, aby věděli, zda jim bude splacen cenný papír včas a v dohodnuté výši. [10]

- **Stát a jeho orgány**

Stát a jeho orgány se zajímají a finanční a účetní data např. pro statistiku, pro rozdělování finanční výpomoci, dotací nebo pro získání přehledu o finančním stavu podniků se státní zakázkou. Finanční úřady kontrolují hospodaření firem z důvodu plnění daňových povinností.

Externí uživatelé mohou používat celou řadu informačních zdrojů - výroční zprávy akciových společností, které jsou považovány za nejdůležitější zdroj informací pro potencionální investory, informace specializovaných firem hodnotících úvěruschopnost, riziko akcií,...

Podniku není stanovena povinnost poskytovat informace, ale pokud podnik informace zatajuje nebo zkresluje finanční údaje se vystavuje riziku ztráty dobré pověsti a tím i konkurenceschopnosti. [10]

1.3. Zdroje informací pro finanční analýzu

Finanční analýza potřebuje velké množství dat z různých zdrojů. Dobré podklady jsou základem pro provedení analýzy. Nejvíce informací pro provedení finanční analýzy poskytuje finanční účetnictví podniku. Pro dosažení spolehlivých výsledků je však nutné, aby analytik pracoval s širším okruhem informací. [9]

Existuje několik možností členění vstupních dat pro finanční analýzu.

Členění podle původu:

Interní - data týkající se podniku, vznikají na základě podnikatelských aktivit a jsou v podniku evidovány. Tyto data můžeme dále rozčlenit na oficiální a ostatní. Oficiální jsou oficiálně vykazované podle zákonné povinnosti. Jsou čerpána z účetních výkazů a vnitropodnikového účetnictví. Ostatní data jsou čerpána z podnikových statistik, vnitřních podnikových směrnic, mzdových podkladů nebo předpovědí managementu. [10]

Externí - data pocházejí z vnějšího ekonomického prostředí podniku. Mohou to být informace týkající se odvětví, hospodářské politiky nebo makroekonomiky. Externí data se dále dělí na oficiální, což mohou být oficiální statistiky, a ostatní., jako např. informace z odborného tisku nebo burzy. [10]

Členění podle typu:

- Finanční - data pocházejí z účetnictví, jsou vyjádřena v peněžních jednotkách. Poskytují informace o aktivech, pasivech, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku.
- Nefinanční - data jsou evidována mimo systém účetnictví, mohou být vyjádřena i v naturálních jednotkách (např. množství výrobků, spotřeba energie, počet zaměstnanců, produktivita práce, ...)

1.3.1. Účetní zdroje pro finanční analýzu

Jak již bylo řečeno, nejdůležitějším zdrojem informací pro finanční analýzu je finanční účetnictví. [10]

Úkolem finančního účetnictví je poskytnout informace širokému okruhu uživatelů. Informace z účetnictví slouží pro řídicí, daňové, statistické aj. účely. Proto je účetnictví poměrně přísně regulovanou soustavou. [9]

K provedení kvalitní analýzy je třeba velké množství informací. Pro provedení externí analýzy jsou nejdůležitější účetní zdroje:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Příloha k účetní závěrce
- Výroční zpráva
- Zpráva auditora

Jednotlivé finanční výkazy zobrazují proces fungování podniku z různých pohledů a navazují na sebe. [10]

Při sestavování a předkládání účetních výkazů musí účetní jednotka dodržovat určité zásady a požadavky (obsah, struktura, postupy účtování, zásady oceňování,...). [9]

- **Rozvaha**

Rozvaha popisuje stav na základě historických cen. Zobrazuje stav hodnot ukazatelů v ní obsažených k danému okamžiku, nemůže proto dát informaci o dynamice společnosti. Rozvaha ukazuje finanční situaci podniku, stav jejího majetku a závazků k určitému datu, obvykle k poslednímu dni účetního období.

Rozvaha vychází ze sumarizovaných hodnot, pro analýzu by bylo vhodnější podrobnější uspořádání. [10]

V rozvaze nejsou zahrnuty položky s vnitřní hodnotou, jako např. lidské zdroje, zkušenosti, kvalifikace,...

Levá strana rozvahy ukazuje aktiva společnosti, uvádí přehled toho, co podnik vlastní a co mu dluží další ekonomické subjekty.

Pravá strana rozvahy ukazuje, jakým způsobem jsou aktiva společnosti financována. Pasiva společnosti ukazují, co firma dluží jiným ekonomickým subjektům. [10]

- **Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o nákladech a výnosech za jednotlivé činnosti. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnotit vložený kapitál. Vyjadřuje zisk nebo ztrátu daného účetního období. Slouží k posouzení schopnosti podniku zhodnotit vložený kapitál. [10]

Nedostatky výkazu zisku a ztráty:

Většina výnosů neznamena příjem peněžních prostředků. Firma účtuje výnos (tržbu) v okamžiku odeslání faktury odběrateli. K jejímu zaplacení dochází později, někdy dokonce vůbec. [10]

- Některé náklady neznamena, že dojde i k výdaji peněz. Např. odpisy jsou nákladem, přičemž firma na ně přímo nemusí vynaložit finance. [9]
- Příloha k účetní závěrce

Úkolem přílohy k účetní závěrce je doplnit a objasnit informace z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, informovat o obecných účetních a oceňovacích metodách použitých v účetnictví. [10]

Příloha obsahuje 4 základní části:

- Obecné údaje
- Údaje o použitých účetních metodách
- Doplnující údaje k rozvaze a výsledovce
- Výkaz o peněžních tocích (cash flow) [10]

Zásady při sestavování přílohy:

- Přehlednost a srozumitelnost
- Uvádějí se pouze údaje, které jsou významné pro posouzení situace firmy z hlediska externích uživatelů
- Uvádějí se srovnatelné údaje za minulé účetní období

Příloha se označí jménem účetní jednotky a je podepsána odpovědnými osobami. [10]

- **Výkaz cash flow**

Součástí přílohy k účetní závěrce je výkaz cash flow. Tento výkaz poskytuje přehled o skutečných příjmech a výdajích peněžních prostředků.

Cash flow zachycuje stav peněžních prostředků na počátku a na konci účetního období, dále kolik peněžních prostředků firma vytvořila a kolik během účetního období spotřebovala., kde se tyto peněžní prostředky vytvořily a jak byly využity.

Výkaz cash flow může být sestaven dvěma metodami:

- a) přímá metoda - je pracnější, pro finanční analýzu má menší vypovídací schopnost. Sledují se jednotlivé položky na účtech peněžních prostředků.
- b) nepřímá metoda - tento způsob je obvyklejší. Vychází ze zisku, který se upraví o nepeněžní operace a změny v rozvaze.

Z hlediska investora je cash flow očekávaný budoucí příjem z nějaké investice. Z hlediska podnikového managementu je cash flow plán budoucího pohybu peněz.

Pro finanční analýzu je důležitý zpětný pohled na finanční tok firmy a zjištění, jestli firma byla schopna řídit své peněžní toky tak, aby měla vždy v každém okamžiku dostatek pohotových peněžních prostředků. [1]

1.4. Metody a ukazatele finanční analýzy

1.4.1. Metody finanční analýzy

Metody používané ve finanční analýze můžeme rozdělit na metody, které využívají elementární matematiku a metody založené na složitějších matematických postupech a myšlenkách.

Metody elementární analýzy:

- analýza absolutních ukazatelů
- analýza rozdílových ukazatelů
- analýza cash flow
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů

Vyšší metody finanční analýzy:

- matematicko-statistické metody
- nestatistické metody

1.4.2. Analýza absolutních ukazatelů

Účetní výkazy obsahují údaje, které lze přímo využít - absolutní ukazatele. Těch lze využít zejména k analýze vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). [5]

- **Horizontální analýza**

Číselné údaje získané z účetnictví je vhodné srovnat s jinými hodnotami. Existují dva způsoby srovnání a to časové a prostorové, proto se horizontální analýza nazývá také časoprostorové srovnání. [10]

Základem finanční analýzy je časové srovnání. To poskytuje dynamický pohled na vývoj ve firmě, zachycuje vývoj hodnot ukazatelů v čase. [10]

Prostorové srovnání je pak doplňkem časového srovnání. Jde o porovnání různých podniků, které ale musí mít podobný charakter činnosti jako analyzovaná firma, dále stejnou právní formu a podobnou velikost. Výsledky prostorového srovnání jsou jen orientační, protože neexistují žádné dva podniky se shodnými podmínkami činnosti. [10]

- **Vertikální analýza**

Nejčastěji se provádí vertikální analýza rozvahy, ale je možné provést i analýzu u výkazu zisku a ztráty. [10]

Vertikální rozbor rozvahy analyzuje aktiva především tak, že zjišťuje podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, podíl oběžného majetku na celkových aktivech a podíl časového rozlišení na celkových aktivech. Podrobně lze analyzovat zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. [10]

Vertikální rozbor pasiv zjišťuje podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech, podíl cizích zdrojů na celkových pasivech a podíl časového rozlišení na celkových pasivech. Podrobněji se pak analyzuje vlastní kapitál, cizí zdroje, rezervy, bankovní úvěry nebo krátkodobé a dlouhodobé závazky. [10]

1.4.3. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Je to rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Má vliv na platební schopnost podniku. [5]

1.4.4. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je nejběžnějším nástrojem finanční analýzy. Finanční poměr lze získat vydělením kterékoliv položky z rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty jakoukoliv jinou položkou. [1]

Hlavní důraz z hlediska finančního manažera i ostatních uživatelů je kladen na vypovídací schopnost poměrových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti a způsob interpretace a hodnocení. [8]

Poměrové ukazatele lze rozdělit do pěti skupin podle toho, ze kterých účetních a neúčetních údajů vycházejí. [1]

- **Analýza zadluženosti**

Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. V praxi u velkých podniků nepřichází v úvahu, aby podnik financoval veškerá aktiva z vlastního kapitálu nebo jen z cizího kapitálu. [8]

Ukazatelé zadluženosti hodnotí finanční strukturu podniku, porovnávají vlastní a cizí finanční zdroje. Zadluženost sama o sobě nemusí být negativní charakteristikou. Určitá výše zadlužení je obvykle pro firmu užitečná. Firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu, o nejvhodnější poměr vlastních a cizích zdrojů. [10]

Základním ukazatelem je ukazatel celkové zadluženosti.

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{CZ}{P}$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je zadluženost podniku a tím vyšší je riziko věřitelů a akcionářů. [8]

Další ukazatelé:

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK}$$

$$\frac{\text{Dlouhodobé CZ}}{CZ} = \frac{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé BÚ}}{CZ}$$

$$\frac{\text{Dlouhodobé CZ}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} = \frac{\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé BÚ}}{VK + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé BÚ}}$$

$$\text{Krytí dlouhodobých aktiv vlastním kapitálem} = \frac{VK}{\text{Dlouhodobá A}}$$

$$\text{Krytí dlouh.. A dlouh. zdroji} = \frac{VK + \text{Dlouhodobé Z} + \text{Dlouhodobé BÚ}}{\text{Dlouhodobá A}}$$

- **Analýza likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit závazky. Ukazatelé likvidity poměřují to, čím je možno platit s tím, co je nutno zaplatit. [5]

V souvislosti s platební schopností se setkáváme s pojmy solventnost, likvidita a likvidnost. [10]

Solventnost – obecná schopnost podniku získat prostředky na úhradu svých závazků.

Likvidita – momentální schopnost uhradit splatné závazky.

Likvidnost – míra obtížnosti přeměny majetku na hotovost. [10]

Poměrové ukazatele platební schopnosti odvozují solventnost od poměru mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Klasickým ukazatelem je běžná likvidita.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{KZ}$$

Tento ukazatel ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Má význam především pro krátkodobé věřitele. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku. [8]

Věřitelé krátkodobých dluhů podstupují riziko, že jim závazky nebudou splaceny, proto je pro ně tento ukazatel důležitý. Optimální hodnota ukazatele je 1,5 – 2,5. [10]

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{OA - \text{Zásoby}}{KZ}$$

Spíše než samotnou hodnotu ukazatele a její porovnání s hodnotami ukazatele v jiných podnicích je užitečné sledovat její vývoj v čase. Ukazatel pohotovosti likvidity se všeobecně považuje za praktičtější než ukazatel běžné likvidity, protože je v něm odstraněn vliv nejméně likvidního oběžného aktiva, tedy zásob.

Pokud je hodnota ukazatele mírně nad 1, znamená to, že je podnik schopen uhradit své dluhy, aniž by musel prodávat zásoby. [9]

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{KZ}$$

Ukazatel vypovídá o tom, nakolik je firma schopna nejlikvidnějšími aktivy uhradit své krátkodobé dluhy. Vysoké hodnoty ukazatele jsou výhodné pro věřitele, ale nevýhodné pro majitele, protože znamenají nízkou výnosnost. Doporučená hodnota je mezi 0,1 a 0,2. [9]

- **Analýza aktivity**

Ukazatel aktivity měří schopnost podniku využívat své zdroje. Měří rychlost obratu jednotlivých složek a hodnotí tak vázanost kapitálu. Ukazují kolikrát se obrátí jednotlivé druhy majetku za určitý časový interval, tzn. jaký počet obrátek v rámci sledovaného období učiní. [5]

Dlouhá doba obratu aktiv signalizuje jejich špatné využití a nízkou efektivnost. Akceptovatelné hodnoty se vyskytují v rozmezí 160 až 360 dnů. [7]

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrnou dobu splatnosti pohledávek, tj. doba, po kterou nám zůstávají naši odběratelé dlužní.

Doba obratu závazků vyjadřuje průměrnou dobu, po kterou dlužíme my našim dodavatelům. [7]

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Výsledek výpočtu je absolutní číslo, které udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby za 1 den}}$$

Obecně platí, že čím vyšší obratovost a čím kratší doba obratu zásob, tím lépe. Avšak do určité míry. Musí existovat určitý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob. [8]

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

Tento ukazatel udává v podobě počtu obrátek, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány na peněžní prostředky. [8]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby za 1 den}}$$

Podobně jako u zásob můžeme i u pohledávek stanovit dobu obratu pohledávek. Ukazuje jak dlouho se majetek v podniku vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouhé období jsou pohledávky splaceny. [8]

Z hodnoty ukazatele vyplývá, zda se podniku daří dodržovat obchodně úvěrovou politiku, tj. v platební podmínce stanovenou lhůtu splatnosti.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{CA}}$$

Tento ukazatel uvádí kolikrát za příslušné období se obrátí celková aktiva. [1]

- **Analýza rentability**

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. [5]

Ukazatelé rentability mají mít obecně rostoucí tendenci. Jejich velikost a růst závisí na odvětví, cenách a dalších faktorech. [7]

Ke zjištění a měření rentability se v praxi nejvíce využívají ukazatele rentability kapitálu, tržeb, nákladů a pracovní síly.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Tímto ukazatelem lze zjistit, jak je podnik ziskový ve vztahu k tržbám. Pro každé odvětví existuje průměrná rentabilita tržeb. Ukazatele je třeba posuzovat v časové řadě. [9]

Rentabilita výnosů

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{CA}$$

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, jeho produkční sílu. [9]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Zisk}}{VK}$$

Ukazatel vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Investoři pomocí něj zjišťují, zda je jejich kapitál zhodnocován tak, aby to odpovídalo riziku investice. [9]

- **Spider analýza**

Na výsledky čtyř základních skupin poměrových ukazatelů se můžeme podívat jedním pohledem pomocí paprskovitého grafu. Graf obsahuje linii odvětví, do kterého daný podnik náleží. Ta nám slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů konkrétního podniku. Čím je křivka podniku položena dále od grafu, tím je na tom podnik lépe. [5]

1.4.5. Soustavy poměrových ukazatelů

Pro usnadnění vysvětlení vzájemných souvislostí mezi jednotlivými ukazateli používanými ve finanční analýze lze použít soustavy poměrových ukazatelů. [5]

Každý z poměrových ukazatelů hodnotí stav a vývoj podniku jedním číslem. Pro usnadnění složité analýzy se vytvářejí soustavy ukazatelů. Soustavou se ukazatele stávají tehdy, pokud mezi nimi existují vzájemné souvislosti. [10]

Rozlišují se dva základní typy ukazatelových soustav:

- a) Paralelní soustava ukazatelů – jednotlivé ukazatele jsou řazeny vedle sebe, mohou tak mít stejnou důležitost. [10]
- b) Pyramidová soustava ukazatelů – vyznačuje se tím, že vrcholový syntetický ukazatel se postupně rozkládá na dílčí ukazatele a mezi ukazateli tvořícími pyramidu existují matematicky definované vztahy. [10]

V běžné praxi je možné paralelní a pyramidovou soustavu kombinovat. Komplikovanou pyramidu je možné rozložit na dílčí pyramidy a provádět rozbor pouze té, která vyhovuje aktuální potřebě podniku. [4]

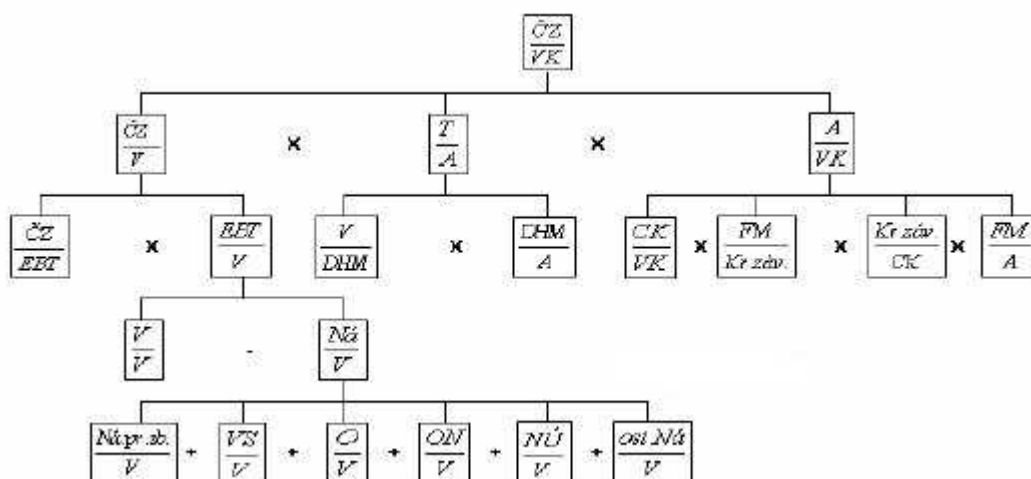
- **Pyramidový rozklad rentability**

Pomocí pyramidových rozkladů se finanční analýza snaží určit příčiny současných hodnot některých poměrových ukazatelů. Ukazatele se proto rozkládají na ukazatele dílčí.

Nejznámějším pyramidovým ukazatelem je Du Pont diagram – pyramidový rozklad rentability. Pomocí tohoto rozkladu je ihned patrné, co ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu, která je vrcholovým ukazatelem. [10]

Nízká ziskovost tržeb je důsledkem špatné kontroly nákladů. Nízká obrátka aktiv je důsledkem neefektivního využití majetku. [10]

Z hlediska klíčového postavení ukazatele rentability vlastního kapitálu je vhodné tento ukazatel rozložit takto:



Obr. 1 Rozklad rentability vlastního kapitálu Zdroj [3]

1.5. Slabé stránky finanční analýzy

Finanční analýzu používají hlavně manažeři podniku a finanční pracovníci, krátkodobí věřitelé, dlouhodobí věřitelé a investoři. [10]

Finanční analýza poskytuje dostatečně podrobnou a užitečnou informaci o finančních a hospodářských podmínkách podniku. Jako analytická metoda má však některá omezení a problémy, které vyžadují větší pozornost a zdravý úsudek těch, kteří s ní pracují. [10]

Firma může mít některé ukazatele dobré a jiné, které vypadají nepříznivě, což ztěžuje konečný výrok o tom, zda je firma celkově dobrá nebo špatná. [10]

Výsledky poměrové analýzy mohou zkreslit sezónní faktory. Např. ukazatel obrátky zásob potravin bude odlišný před a po letní sezóně. Tento problém lze minimalizovat používáním měsíčních průměrů.

Rozdílné hospodářské a účetní praktiky mohou zkreslit srovnání. Ocenění zásob a odpisů může mít vliv na účetní výkazy a může tak zkreslit srovnání mezi firmami, které používají rozdílné účetní metody. [10]

Mnoho firem chce být lepší než průměr, polovina firem je nad průměrem a polovina pod průměrem. Dosáhnout průměru není nezbytně to nejlepší o co by se firma měla snažit. [10]

Firemní rozvahy narušuje také inflace. Oficiální účetní hodnoty jsou pak odlišné od reálných hodnot. Zkreslení zasahuje odpisy, ceny zásob a také zisk společnosti. [10]

Analýza finančních výkazů pomůže pochopit, jak firma funguje. Aplikace finančních a poměrových ukazatelů mohou poskytnout cenné informace o tržním riziku firmy. [1]

1.6. Balanced scorecard

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurence schopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě – balanced scorecard (dále jen BSC). Tato metoda zachovává tradiční měřítko, která vypovídají o minulých finančních transakcích. Tato finanční měřítka jsou nevhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky musí zvolit, aby investicemi do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, technologií a inovací vytvořili hodnotu.

BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o měřítka budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost ze 4 perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. I když BSC zachycuje krátkodobou výkonnost, odhaluje hodnototvorné hybné síly vedoucí k vyšší finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti.

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do souboru měřítek výkonnosti. Mnoha podnikům usnadnil BSC formulování a přijetí svého strategického poslání. Toto poslání se týká realizace nové strategie, identifikování cílových trhů i nejdůležitějších produktů.

Mnoho podniků již používá finanční a nefinanční měřítka ve svých výročních zprávách. Zvláště návrat k zákazníkovi a kvalitě procesů vede mnoho podniků k zavedení měřítek zákaznické spokojenosti.

1.6.1. Měření podnikové strategie

Podniky, které používají BSC jako strategického manažerského systému se musejí vypořádat se dvěma úkoly: musejí BSC vytvořit a pak používat. Jakmile manažeři začnou BSC používat pro zlepšení svých klíčových manažerských procesů, získají např. informace o tom, která měřítka BSC nefungují, která nová se objevila a měla by být včleněna.

Obecnými měřítky ve všech 4 perspektivách vyskytující se v BSC většiny podniků jsou např.

- Finanční perspektiva – návratnost investic, přidaná hodnota
- Zákaznická perspektiva – spokojenost, loajalita, trh, podíl na trhu
- Interní perspektiva – jakost, doba odezvy, náklady, uvedení nového produktu na trh
- Perspektiva učení se a růstu – spokojenost zaměstnanců a dostupnost informačního systému

1.6.2. Finanční perspektiva

Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by měl vypovídat o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance tak, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Ve většině podniků umožňují finanční záměry jako nárůst obrátu, snižování nákladů, snižování rizika nebo zvyšování produktivity nezbytná propojení všech 4 perspektiv BSC.

Finanční cíle musí hrát dvojí roli. Definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a pak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

Finanční cíle se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku velmi lišit. Existuje několik typů strategií, které si mohou podnikatelské jednotky vybrat. Pro zjednodušení uvádím pouze 3 fáze:

- Růst
- Udržení
- Největší výnosy

Růstové podnikatelské jednotky se nacházejí v rané fázi svého životního cyklu. Jejich výrobky nebo služby mají velký růstový potenciál. [6]

Podnikatelské jednotky v růstové fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky. Celkovým finančním cílem pro jednotku v růstové fázi je procentuální růst obrátu a růst prodeje v cílových segmentech a zákaznických skupinách.

Většina podnikatelských jednotek se nachází ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice. Od těchto podniků se očekává, že udrží svůj podíl na trhu a pravděpodobně růst i zvýší.

Některé podniky dosáhnou fáze zralosti. Takové podniky již neprovádí rozsáhlé investice. Hlavním cílem je maximalizovat hotovost. Obecnými ukazateli pro podnikatelské jednotky ve fázi nejvyšších výnosů mohou být provozní cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

1.6.3. Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty. V minulosti se podniky soustředily na své interní možnosti, kladly důraz na technologické inovace pokud včas nepochopily potřeby zákazníků, byly zaskočeny konkurencí, která přišla s výhodnější nabídkou výrobků a služeb. Proto se podniky snaží přesouvat svůj zájem na zákazníky. Obecně platí, že zákazníci mají různé preference a různě hodnotí vlastnosti výrobků a služeb.

Základní skupina měřítek zákaznických výstupů je použitelná pro všechny typy podniků a obsahuje následující měřítka:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníka
- Získávání nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Ziskovost zákazníků [6]

1.6.4. Perspektiva interních podnikových procesů

V perspektivě interních podnikových procesů manažeři charakterizují procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení akcionářských a zákaznických cílů. Tradiční měřicí systémy se soustřeďují jen na sledování nákladovosti jakosti a časově závislých měřítek podnikových procesů. Přístup BSC umožňuje, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny od očekávání konkrétních subjektů.

Většina systémů měření výkonnosti je zaměřena na zlepšení provozních procesů. Pro BSC je doporučeno, aby manažeři definovali hodnotový řetězec který začíná inovačním procesem, pokračuje provozním procesem a končí poprodejním servisem.



V rámci inovačního procesu firma zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě průzkumu potom upravuje výrobky nebo služby tak aby odpovídaly těmto potřebám.

Druhým krokem základního interního hodnotového řetězce je provozní proces. Tento proces nastupuje tehdy pokud jsou výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům.

Třetím hlavním krokem interního hodnototvorného řetězce je služba zákazníkovi po prodeji výrobku či dodávce služby. Např. rychlý servis jako reakce na aktuální poruchu a prostoje.

1.6.5. Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá a poslední perspektiva BSC vyvíjí měřítka a cíle, které podporují učení se a růst. Cíle stanovené v perspektivách finanční, zákaznické a interních procesů určují, kde by měl podnik dosáhnout průlomu ve výkonnosti. Cíle v perspektivě učení se umožňují, aby mohlo být dosaženo cílů v předchozích třech perspektivách.

BSC zdůrazňuje, jak důležité je investování do budoucna. A to nejen v tradičních oblastech investic, jako jsou např. nová zařízení nebo výzkum a vývoj nových produktů. Podnik musí investovat také do své infrastruktury – lidí, systémů a procedur, pokud chce dosáhnout dlouhodobých cílů.

Tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu jsou:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, angažovanost

1.6.6. Tvorba a implementace BSC

Každý podnik je jedinečný a může zavádět BSC jak uzná za vhodné. BSC má vždy jako konečný cíl vybudování nového systému strategického řízení podniku.

Implementaci metody BSC můžeme rozdělit do pěti fází:

- 1. fáze – vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Nejprve je zapotřebí určit, pro které organizační jednotky a útvary podniku má být koncept BSC vytvořen. Je potřeba vybrat vhodné perspektivy, které budou do konceptu zapracovány a dále je třeba stanovit jednotlivá pravidla pro samotnou implementaci metody BSC.

- 2. fáze – objasnění strategie

Ve druhé fázi dochází k objasnění strategických záměrů podniku. Je třeba, aby názory na podnikovou strategii byly jednotné a co nejvíce účinné. V této fázi implementace se pracuje s různými dokumenty – výroční zprávy, statistické analýzy, atd. Tyto dokumenty umožní rychlý přehled o situaci ve společnosti. Důležitá je i osobní komunikace s vedoucími pracovníky.

- 3. fáze – tvorba BSC

V této fázi je definován útvar, pro který má být metoda zpracována. Metodu je možné aplikovat na celý podnik. Jádrem implementace je zpracování 5 kroků: Odvození strategických cílů podniku, vybudování vztahu příčin a následků, výběr měřítek, stanovení hodnot a odsouhlasení strategie.

Pro splnění těchto kroků je potřeba vybrat na každý cíl měřítko, které bude co nejvíce odrážet úroveň dosažení cíle, aby ovlivňovalo chování zaměstnanců tím správným směrem. Stanovením strategického cíle stanovíme i cílovou hodnotu.

- 4. fáze – postup při procesu rozšíření (roll out)

Tato fáze znamená aplikaci předchozích fází na organizační jednotky. Jedná se tedy o rozšíření mezi ostatní jednotky. Tento systém probíhá na dvou úrovních – horizontální, kdy dojde k propojení podnikových jednotek na stejné úrovni a vertikální, kdy dochází k rozšíření shora dolů.

- 5. fáze – kontinuální nasazení BSC

Aby mohla metoda BSC fungovat, je třeba splnit všechny předchozí kroky a sladit tyto fáze s již existujícími strategiemi. Mezi tyto přístupy patří controlling, reporting nebo strategické a operativní plánování.

1.6.7. Strategické mapy

Podniky často narážejí na problém s určením konkrétních cílů vyplývajících ze strategických myšlenek. Strategie nejsou zpravidla jasně formulovány, ale skládají se z mnoha jednotlivých názorů, analýz, izolovaných konceptů a vizí. Proces BSC nutí ke konkretizaci cílů na základě základní strategie a to tak, že tuto strategii konfrontuje s otázkami perspektiv BSC.

Podstatné je sestavit řetězec příčin a následků jednotlivých cílů, který zohledňuje závislosti mezi nimi. Řetězec příčin a následků není nic jiného než znázornění samotné strategie pomocí strategické mapy. Logiku strategické mapy můžeme vysvětlit grafickým znázorněním nebo formou plynulého textu. Kromě zobrazení strategie je přínosem tohoto postupu zřetelné znázornění domnělých souvislostí mezi strategickými cíly a objasnění oboustranných efektů při dosahování cílů.

Je-li sestavena strategická mapa, je třeba říci, jakými měřítky a z nich vyvozenými indikátory se bude plnění strategických cílů měřit. Mělo by jít o měřítka pokud možno vyčíslitelná, ale nelze se obejít ani bez měřítek obecně vyjádřených.

Pro každou perspektivu BSC je třeba 4 až 7 různých měřítek. Není možné na BSC pohlížet jako na 25 nezávislých měřítek, ale jako na nástroj pro jednu strategii a mezi zvolenými měřítky by se měly objevovat měřítka výstupů a hybných sil.

1.6.8. Bariéry v zavedení BSC

Čtyři základní bariéry, které mohou zamezit správné implementaci BSC:

- Bariéra vize - pouze 5 % pracovníků pochopí zamýšlenou strategii. Úspěšnost strategie je odvozena od jejího uskutečnění. Je nutné klást důraz na pochopení celé strategie.
- Bariéra lidí - pouze 25 % manažerů je motivováno v souvislosti se strategií společnosti.
- Bariéry řízení - občas je těžké zachytit přímou podstatu věci. Podstatou je zaměřit se na důležitá strategická témata.
- Bariéry zdrojů - rozpočtování se stává mnohem více nepopulární. Strategie by však měla být vždy propojena s tvorbou rozpočtů, je tedy důležité napojení.

1.6.9. Výhody a nevýhody konceptu BSC

Výhody:

- Zaměření se na společnost jako celek
- Aktivní zapojení zaměstnanců do chodu společnosti
- Převedení stanovených cílů do skutečných cílů
- Pomáhá nalézt správné strategické cíle
- Zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy
- Propojení cílů jednotlivých útvarů s celkovou strategií podniku

Nevýhody:

- Časová náročnost
- Neakceptace metody BSC ze strany zaměstnanců, případně top managementu
- Definování cílů a jednotlivých měřítek může být obtížné

2. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

2.1. Základní informace a historie společnosti Visimpex a.s.

Obchodní jméno:	Visimpex a.s.
Právní forma:	akciová společnost
Datum vzniku:	18. dubna 1996
Sídlo:	Seifertova 33, Přerov, 750 00
IČO:	65138708
DIČ:	CZ65138708
Základní kapitál:	15 mil. Kč

2.1.1. Předmět podnikání

Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení. Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Visimpex a.s. je dynamická česká společnost působící v oblasti spojovacího materiálu již 17 let. V současné době však již obchodní aktivity společnosti přesahují území České republiky. Stejně tak nabídka produktů a služeb přesahuje standardní nabídku trhu. Během svého šestnáctiletého působení firma dokázala vyrůst z distributora standardního spojovacího materiálu ve společnost, která dokáže zajistit speciální výkresové díly i pro ty nejnáročnější klienty z oblasti automotive a elektro průmyslu.

2.1.2. Historie společnosti Visimpex a.s.

Hlavním předmětem činnosti společnosti Visimpex a.s. je obchodní činnost, nákup spojovacího materiálu ze zahraničí a jeho prodej a distribuce v ČR a zemích EU. Historie společnosti začíná v roce 1995, kdy vznikla ze společnosti LEVI Trading, s.r.o. Následně byla založena dceřiná společnost v Maďarsku Visimpex Hungary Kft. Společnost nakupuje produkty především na Taiwanu. Z evropských zemí je to Itálie, Švýcarsko, Španělsko a Německo.

V roce 1998 proběhla implementace nového informačního systému Navision Financials, který znamená zkvalitnění a zrychlení přístupu k informacím potřebných pro řízení a bezproblémový chod společnosti.

V roce 1999 došlo k reorganizaci a společnosti LEVI Group a.s. byla postupně připravována na novou podnikatelskou činnost – distribuci spojovacího materiálu a provozování podnikatelského centra NORDIC Park v Přerově. V této době se firma podílí na vybudování moderního logistického zázemí pro skladování a balení zboží v sídle společnosti Přerově. Dochází k dynamickému vývoji firmy a společnost zřizuje pobočku a sklad v Praze.



V roce 2000 se společnost LEVI Group a.s. přejmenovala na VISIMPEX a.s.

V roce 2004 byla dokončena přestavba Budovy C, kde se nachází prodejní oddělení a příruční sklad. V rámci zlepšení přístupu k informacím dochází k přechodu na vyšší verzi informačního systému Navision Financials Navision Attain.

Vzhledem ke stále většímu tlaku ze strany zákazníků na přebalené zboží dochází k rozhodnutí a následnému pořízení nové výkonnější balící linky, opět od firmy BILWINCO Tato balící technologie umožňuje nejen přebalení z velkého balení do krabiček, ale také zafoliování do tzv. „F-boxů“ a uložení na palety.

Z důvodu zkvalitnění dodávek, stále větší orientaci firmy na koncového zákazníka, především výrobní firmy a stále se rozšiřujícího sortimentu výkresových dílů, kde se klade důraz na kvalitu a 100% kontrolu, přistoupila společnost k vybudování oddělení kontroly kvality s nejmodernějšími měřicími přístroji.

Obchodní úsek je rozdělen do několika produktových divizí a exportu:

STANDARDIZOVANÝ SPOJOVACÍ MATERIÁL – tato divize nabízí tisíce položek spojovacího materiálu dle norem ČSN a DIN, a to především vruty do dřeva, šrouby do sádkartonu a cementotřískových desek, šrouby do plechu, matice, nábytkářské matice, závitové tyče s metrickým závitem, nýty, podložky, kotevní a upevňovací prvky, nástroje, bity, nářadí, plastové krytky, záslepky atd.

WOOD METAL – divize se zaměřuje na zákazníky z odvětví zpracování kovu, dřeva. Zabezpečuje dodávky pro obchodní firmy.

WINTech WOODWORK – tento program představuje profesionální spojovací materiál a kování pro tesařské konstrukce, terasy a jiné aplikace do dřeva. Program zahrnuje především vruty pro dřevostavby, spojovací materiál pro terasy a jiné aplikace do dřeva, hliníkové konzoly nebo tesařské kování pro dřevěné konstrukce.

WINTech WINDOWS – tento program nabízí spojovací materiál pro profesionální automatizovanou i ruční výrobu a montáž plastových oken. Zahrnuje především šrouby pro montáž výztuh, šrouby pro montáž kování, šrouby pro spojování profilů nebo kotevní prvky, krytky, záslepky

AUTOMOTIVE ELEKTRONICS – tato divize je tvořena týmem specialistů z oblasti strojírenství a zabývá se zakázkovou výrobou formou engineeringu speciálních dílů dle požadavku zákazníků z oblasti automobilového a elektronického průmyslu. Speciálními díly máme na mysli nestandardní díly na základě výkresu nebo specifikace zákazníka včetně montáže podsestav. Divize svým zákazníkům poskytuje komplexní servis a technologickou podporu při zajištění výroby spojovacího materiálu od návrhu až po sériovou výrobu.

Každou divizi řídí odpovědný produkt manažer, který zodpovídá jak za produktovou, tak za obchodní část divize.

V roce 2007 byla začleněna do struktury společnosti nově vzniklá divize **KANYA**, která se zabývá prodejem hliníkového profilového systému značky KANYA, dále pak výrobou a prodejem výrobků ze systému KANYA (jako jsou např. jednoúčelové stroje a zařízení, opláštění strojů, průmyslový nábytek aj.). Divize KANYA je výhradním zástupcem švýcarské společnosti Kanya AG v České republice.

V roce 2008 přešla společnost na nový systém tzv. Řízeného skladu. Vyskladňování zboží s pomocí čtečky čárového kódu a systémové úpravy ve skladovém softwaru přináší řadu výhod pro zákazníky a také pro chod skladu. Divize Kanya zahajuje prodej komponentů k solárním systémům.

V roce 2009 jsme představili nový program **WINTech SOLAR**. Program WINTech SOLAR představuje montážní a upevňovací prvky pro solární systémy. Konstrukce pro solární panely lze speciálními kotvami připevnit na šikmé střechy nebo umístit na rovné střechy či na libovolný pozemek. V roce 2010 tento nový program úspěšně pokračoval.

V roce 2011 firma představila nový program **HAFIX**, je to nový hliníkový systém pro montáž odvětraných fasád vyvinutý pro použití cementotřískových, sádrovláknitých, vláknocementových a ostatních fasádních desek na bázi dřeva a kovu.

2.2. Charakteristika společnosti

2.2.1. Strategie společnosti Visimpex a.s.

Strategií společnosti je komplexní nabídka kvalitních produktů. Základní filozofií firmy je prvotřídní servis zákazníkům a zároveň zodpovědný přístup k okolí. Těmto prioritám je podřízena organizace a řízení společnosti. Veškeré procesy jsou průběžně sledovány, kontrolovány a vyhodnocovány a jsou v souladu se systémem řízení kvality ISO 9001, který byl zaveden v roce 2003.

V roce 2006 byl dále zaveden systém enviromentálního managementu podle normy ISO 14001 pro oblast životního prostředí.

Co se týče strategických úkolů, společnost Visimpex a.s. se rozhodla vybudovat moderní logistické centrum pro skladování a balení zboží v sídle společnosti v Přerově o kapacitě 5000 paletových míst. Úspěšné naplnění tohoto cíle přináší ovoce ve formě spokojenosti zákazníků, jejichž požadavky na dodání standardního zboží jsou tak vyřizovány do 24 hodin od objednání.

V další fázi vývoje se společnost zaměřuje na strategický cíl týkající se zvyšování kvality výrobků. Cíl se daří naplňovat díky zavedení třístupňové kontroly kvality, změnou procesů a v neposlední řadě i vytvořením samostatného úseku Kontroly kvality.

Úsek Kontroly kvality je vybaven nejmodernější měřicí technikou a softwarem pro kontrolu parametrů spojovacího materiálu. Díky investicím do nejmodernější technologie a změnám v organizaci práce je dosaženo vysoké úrovně kontrolní činnosti. Provádí se rozměrová kontrola, kontrola mechanických vlastností a aplikační testy. Provádí se rozměrová kontrola, kontrola mechanických vlastností a aplikační testy.

2.2.2. Logistické zázemí společnosti Visimpex a.s.

Silnou stránkou společnosti je moderní logistické a technologické zázemí představující pevný základ pro kvalitní servis zákazníků. Tvoří je hlavně sklad o kapacitě 5000 paletových míst v sídle společnosti v Přerově provozované moderním softwarem a manipulační technikou. V nabídce je možnost provedení balení a expedice zboží podle požadavků zákazníka.

2.2.3. Vývoj počtu zaměstnanců

Z hlediska struktury zaměstnanců je vývoj jejich počtu v letech 2009 - 2012 následující:

	Řídící pracovníci	Ostatní	Celkem
2009	6	46	52
2010	6	46	52
2011	6	43	49
2012	6	40	46

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců Zdroj [vlastní]

V letech 2009 a 2010 je počet zaměstnanců stejný a to 52. V roce 2011 oproti roku předešlému počet zaměstnanců klesl o téměř 6 % a v roce 2012 počet zaměstnanců klesl. O dalších 6%.

2.2.4. Export

Firma Visimpex a.s. neobchoduje pouze na českém trhu, ale rozvíjí přímý export i do zemí západní, střední a východní Evropy. Společnost je schopna zahraničním zákazníkům nabídnout služby všech divizí.

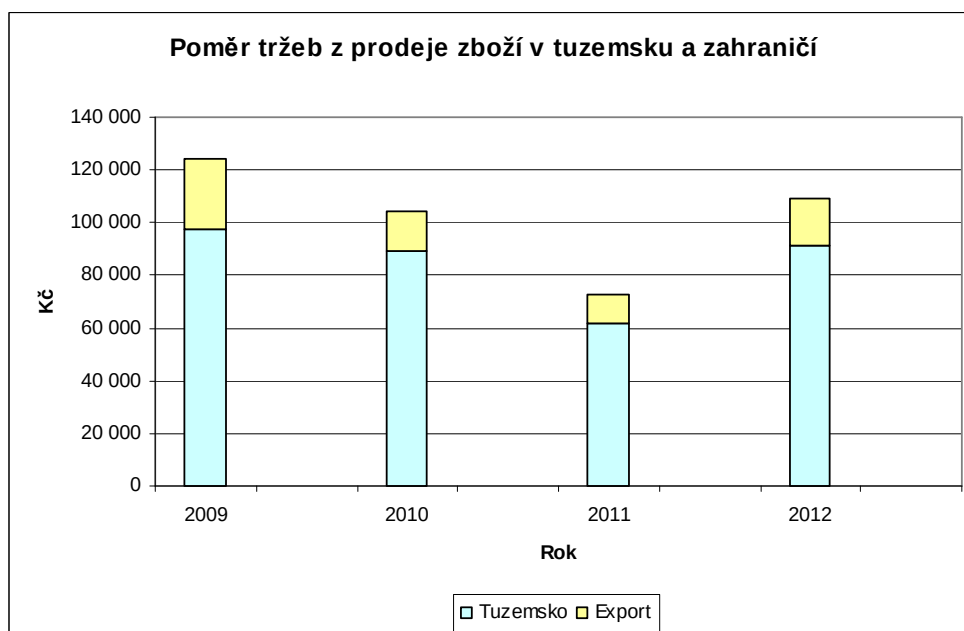
V následující tabulce je zaznamenán podíl exportu na celkových tržbách za prodej zboží v letech 2009 – 2012. Export tvoří v letech 2010 – 2012 přibližně 15% prodeje.

Tržby z prodeje zboží	2009		2010		2011		2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Celkem	123 883	100	103 995	100	72 597	100	108 816	100
tuzemsko	97 531	79	89 160	86	61 634	85	91 125	84
export	26 352	21	14 835	14	10 963	15	17 691	16

Tab. 2 Poměr tržeb z prodeje zboží v tuzemsku a zahraničí [vlastní]

Společnost vyváží zboží především do Maďarska a na Slovensko. V roce 2009 tvořil prodej do Maďarska 30% tržeb. Další země, do kterých se vyváží jsou např. Rumunsko, Bulharsko, Německo, Estonsko, Litva, Švýcarsko a Španělsko.

Podíl tržeb z prodeje zboží v tuzemsku a v zahraničí na celkových tržbách je uveden i v následujícím grafu. Jak vyplývá z tabulky, největší podíl exportu byl v roce 2009 a to 21%.



Graf 1 Poměr tržeb z prodeje zboží v tuzemsku a v zahraničí v letech 2009 – 2012

Zdroj [vlastní]

2.3. Analýza absolutních ukazatelů

Při finanční analýze je primární analýza účetních výkazů. Dále následuje zhodnocení zadluženosti, rentability, aktivity a likvidity. To předpokládá výběr vhodných ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů a porovnání jejich hodnot v čase.

Potom je třeba se zabývat vztahy uvnitř jednotlivých skupin ukazatelů a mezi skupinami paralelní ukazatelové soustavy nebo pomocí pyramidových rozkladů. [3]

Pro provedení finanční analýzy společnosti Visimpex a.s. jsem vybrala období let 2009 – 2012. Účetní výkazy z let 2009 až 2012 jsou uvedeny v příloze P I, P II a P III.

Pro analýzu absolutních ukazatelů použijeme údaje, které vyplývají přímo z účetních výkazů, tzn. z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu o peněžních tocích. Absolutních ukazatelů lze využít zejména k horizontální a vertikální analýze.

Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. [3]

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazu jako % podíl k jedné základně položené jako 100%. Pro rozbor rozvahy je jako základna zvolena výše aktiv celkem a výše pasiv celkem.

2.3.1. Analýza majetkové a finanční struktury

Použité tabulky jsou zkrácené a zjednodušené účetní výkazy. Základní informace o majetkové struktuře společnosti nám poskytne pohled na jednotlivé položky aktiv. Procentuální rozbor položek majetkové a finanční struktury je uveden v *Tab.3*, vývojové trendy u majetkové a finanční struktury jsou uvedeny v *Tab. 4*.

Položka rozvahy	2009		2010		2011		2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
AKTIVA CELKEM	161 377	100%	135 454	100%	124 494	100%	135 536	100%
Dlouhodobý majetek	87 175	54%	59 694	44%	58 649	47%	55 510	41%
DNM	1 607	1%	461	0%	384	0%	187	0%
DHM	62 855	39%	59 133	44%	58 165	47%	55 223	41%
DFM	22 713	14%	100	0%	100	0%	100	0%
Oběžná aktiva	73 259	45%	75 167	55%	65 074	52%	79 193	58%
Zásoby	54 969	34%	49 944	37%	44 949	36%	63 383	47%
Dl. pohledávky	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Kr. pohledávky	13 706	8%	24 907	18%	19 109	15%	15 363	11%
Kr. finanční majetek	4 584	3%	316	0%	1 016	1%	447	0%
Časové rozlišení	943	1%	593	0%	771	1%	833	1%
PASIVA CELKEM	161 377	100%	135 454	100%	124 494	100%	135 536	100%
Vlastní kapitál	77 690	48%	86 266	64%	80 759	65%	75 860	56%
Základní kapitál	15 000	9%	15 000	11%	15 000	12%	15 000	11%
Kapitálové fondy	53 785	33%	35 000	26%	35 000	28%	35 000	26%
Rezervní fondy,...	1 127	1%	1 127	1%	1 126	1%	2 669	2%
HV minulých let	8 528	5%	4 287	3%	34 598	28%	27 384	20%
HV běžného období	-750	0%	30 852	23%	-4 965	-4%	-4 193	-3%
Cizí zdroje	83 149	52%	48 970	36%	43 640	35%	59 557	44%
Rezervy	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Dlouhodobé závazky	2 740	2%	1 789	1%	578	0%	461	0%
Krátkodobé závazky	41 492	26%	12 978	10%	5 655	5%	14 312	11%
BÚ	38 917	24%	34 203	25%	37 407	30%	44 784	33%
- dlouhodobé BÚ	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
- krátkodobé BÚ	38 917	24%	34 203	25%	37 407	30%	44 784	33%
Časové rozlišení	538	0%	218	0%	95	0%	119	0%

Tab.3 Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury Zdroj [vlastní]

Z Tab.3 lze vyčíst, že největší podíl v aktivech společnosti v roce 2009 tvoří dlouhodobý majetek, a to 54%. V dalších letech podíl dlouhodobého majetku v aktivech klesá. V roce 2012 je to 41%. Oběžná aktiva v roce 2009 tvoří podíl 45% a časové rozlišení 1%. Z hlediska majetkové struktury je patrný nárůst zásob zboží v roce 2012 oproti roku 2011 o 41%. Jednou z hlavních priorit společnosti je zákaznický servis, proto se rozhodla v roce 2012 navýšit stav zásob, aby byla schopna rychle reagovat na poptávku zákazníka. V pasivech tvoří v roce 2009 největší podíl cizí zdroje, a to 52%. Vlastní kapitál tvoří 48%. Naopak v roce 2012 tvoří vlastní kapitál 56% a cizí zdroje 44%.

Položka rozvahy	2009 v tis. Kč	2010 v tis. Kč	10/09 v %	2011 v tis. Kč	11/10 v %	2012 v tis. Kč	12/11 v %	12/09 v %
AKTIVA CELKEM	161 377	135 454	-16	124 494	-8	135 536	9	-16,01
Dlouhodobý majetek	87 175	59 694	-32	58 649	-2	55 510	-5	-36
DNM	1 607	461	-71	384	-17	187	-51	-88
DHM	62 855	59 133	-6	58 165	-2	55 223	-5	-12
DFM	22 713	100	-100	100	0	100	0	-100
Oběžná aktiva	73 259	75 167	3	65 074	-13	79 193	22	8
Zásoby	54 969	49 944	-9	44 949	-10	63 383	41	15
Dl. pohledávky	0	0	0	0	0	0	0	0
Kr. pohledávky	13 706	24 907	82	19 109	-23	15 363	-20	12
Kr. finanční majetek	4 584	316	-93	1 016	222	447	-56	-90
Časové rozlišení	943	593	-37	771	30	833	8	-12
PASIVA CELKEM	161 377	135 454	-16	124 494	-8	135 536	9	-16
Vlastní kapitál	77 690	86 266	11	80 759	-6	75 860	-6	-2
Základní kapitál	15 000	15 000	0	15 000	0	15 000	0	0
Kapitálové fondy	53 785	35 000	-35	35 000	0	35 000	0	-35
Rezervní fondy,...	1 127	1 127	0	1 126	0	2 669	137	137
HV min. let	8 528	4 287	-50	34 598	707	27 384	-21	221
HV b. o.	-750	30 852	-4214	-4 965	-116	-4 193	-16	459
Cizí zdroje	83 149	48 970	-41	43 640	-11	59 557	36	-28
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	2 740	1 789	-35	578	-68	461	-20	-83
Krátkodobé závazky	41 492	12 978	-69	5 655	-56	14 312	153	-66
BÚ	38 917	34 203	-12	37 407	9	44 784	20	15
- dlouhodobé BÚ	0	0	0	0	0	0	0	0
- krátkodobé BÚ	38 917	34 203	-12	37 407	9	44 784	20	15
Časové rozlišení	538	218	-59,48	95	-56	119	25	-78

Tab. 4 Vývojové trendy majetkové a finanční struktury Zdroj [vlastní]

Z vývojové finanční struktury v Tab. 4 je patrné, že společnost ve sledovaném období snížila dlouhodobý majetek o 36%. Oběžná aktiva během čtyř let stoupla o 8%. Položka vlastního kapitálu se snížila o 2%. Z cizích zdrojů financování upřednostňuje společnost krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry. Krátkodobé závazky mezi lety 2011 a 2012 výrazně vzrostly, celkem o 153%, což bylo způsobeno částečně růstem zásob. Toto navýšení zásob se projevilo ve zhoršené likviditě společnosti. Krátkodobé bankovní úvěry vzrostly o 20%, důvodem je navýšení linky provozního úvěru v roce 2012. Společnost nemá žádné dlouhodobé úvěry.

2.3.2. Analýza výnosů a nákladů

Položka výsledovky	2009		2010		2011		2012	
	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
Tržby za prodej zboží	123 883	79%	103 995	58%	72 597	74%	108 816	88%
Výkony	16 047	10%	39 998	22%	21 115	21%	11 452	9%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 815	10%	39 998	22%	21 115	21%	11 452	9%
- Změna stavu + aktivace	232	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Ostatní výnosy	16 055	10%	36 002	20%	4 770	5%	3 665	3%
VÝNOSY	155 985	100%	179 995	100%	98 482	100%	123 933	100%
Náklady na zboží	91 920	58%	78 044	52%	52 188	50%	82 058	64%
Výkonová spotřeba	29 548	19%	36 873	25%	23 231	22%	18 299	14%
Osobní náklady	16 923	11%	20 823	14%	19 977	19%	18 842	15%
Odpisy	7 572	5%	6 252	4%	4 099	4%	4 108	3%
Nákladové úroky	2 573	2%	1 436	1%	1 252	1%	1 349	1%
Ostatní náklady	9 962	6%	6 079	4%	2 701	3%	3 472	3%
NÁKLADY	158 498	100%	149 507	100%	103 448	100%	128 128	100%

Tab. 5 Procentuální rozbor položek nákladů a výnosů Zdroj [vlastní]

Společnost Visimpex a.s. je, jak už bylo řečeno, obchodní firma, proto největší podíl na výnosech tvoří tržby za prodej zboží. V roce 2012 je to skoro 90% výnosů. Další položkou jsou výkony, které v roce 2012 klesly na 9% oproti 21% v roce 2011.

Náklady na zboží se ve všech sledovaných letech pohybují mezi 50 a 60%. Výkonová spotřeba s postupem let klesá. Osobní náklady byly nejvyšší v roce 2010.

Položka rozvahy	2009	2010	2010/2009	2011	2011/2010	2012	2012/2011	2012/2009
	v tis. Kč	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v %
Tržby za prodej zboží	123 883	103 995	-16%	72 597	-30%	108 816	50%	-12%
Výkony	16 047	39 998	149%	21 115	-47%	11 452	-46%	-29%
- Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	15 815	39 998	153%	21 115	-47%	11 452	-46%	-28%
- Změna stavu + aktivace	232	0	0%	0	0%	0	0%	0%
Ostatní výnosy	16 055	36 002	124%	4 770	0%	3 665	-23%	-77%
VÝNOSY	155 985	179 995	15%	98 482	-45%	123 933	26%	-21%
Náklady na zboží	91 920	78 044	-15%	52 188	-33%	82 058	57%	-11%
Výkonová spotřeba	29 548	36 873	25%	23 231	-37%	18 299	-21%	-38%
Osobní náklady	16 923	20 823	23%	19 977	-4%	18 842	-6%	11%
Odpisy	7 572	6 252	-17%	4 099	-34%	4 108	0%	-46%
Nákladové úroky	2 573	1 436	-44%	1 252	-13%	1 349	8%	-48%
Ostatní náklady	9 962	6 079	-39%	2 701	-56%	3 472	29%	-65%
NÁKLADY	158 498	149 507	-6%	103 448	-31%	128 128	24%	-19%

Tab. 6 Vývojové trendy položek nákladů a výnosů Zdroj [vlastní]

Výnosy se během sledovaných čtyř let snížily o 21%, stejně tak se, ale snížily náklady, a to o 19% a tržby klesly o 12%, to znamená, že ke snížení nákladů došlo v důsledku snížení prodeje. Rok 2011 byl nepříznivý, ze všech sledovaných období byly nejnižší náklady, výnosy i tržby.

2.3.3. Vývoj hospodářského výsledku

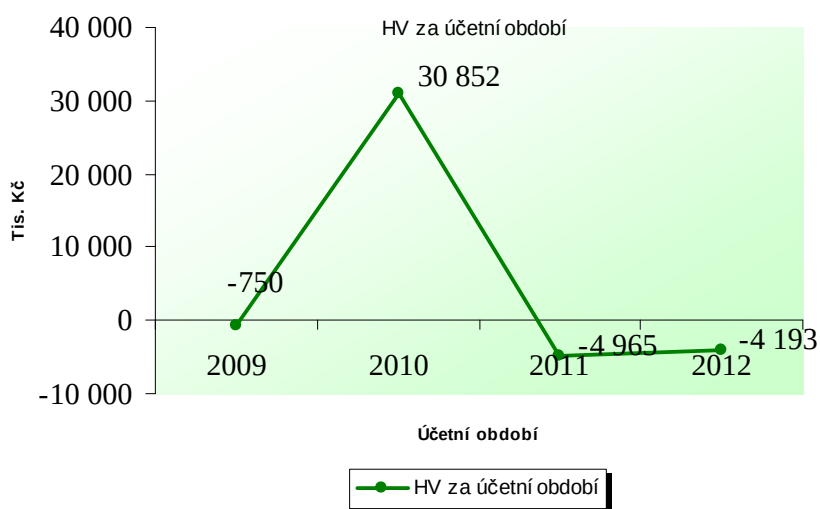
Hospodářský výsledek se získá porovnáním nákladů a výnosů. V případě, že jsou výnosy vyšší než náklady, je dosaženo zisku. V opačném případě se jedná o ztrátu.

v tis. Kč	2009	2010	2011	2012
Provozní HV	-8 576	2 239	-4 864	-3 361
Finanční HV	6 063	28 663	-1 312	-1 257
Mimořádný HV	0	0	0	0
HV za účetní období	-750	30 852	-4 965	-4 193
HV před zdaněním	-2 513	30 902	-6 176	-4 618
HV před zdaněním a úroky	60	32 338	-4 924	-3 269

Tab. 7 Vývoj hospodářského výsledku Zdroj [vlastní]

V Tab. 7 je přehled vývoje hospodářského výsledku a jeho jednotlivých součástí. Z tabulky lze vyčíst, že hospodářský výsledek je kladný jen v roce 2010. Díky prodeji dceřinné společnosti Visimpex Hungary Kft. v Maďarsku se rapidně zvýšil finanční výsledek hospodaření. V ostatních sledovaných letech je hospodářský výsledek záporný.

Vývoj hospodářského výsledku zobrazuje následující graf.



Graf 2 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2009 – 2012 Zdroj [vlastní]

2.3.4. Analýza cash flow

V následující tabulce je uveden výkaz cash flow ve zkrácené podobě, rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti.

Položka CF	2009	2010	2011	2012
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Počáteční stav peněžních prostředků	2 278	4 584	316	1 543
CF z provozní činnosti	24 482	-28 495	-4	-7 068
CF z investiční činnosti	-4 555	29 491	-2 500	-453
CF z finanční činnosti	-17 621	-5 714	3 731	6 425
Čisté zvýšení, resp. sníž. pen. prostředků	2 306	-4 268	1 227	-1 096
Konečný stav peněžních prostředků	4 584	316	1 543	447

Tab.8 Vývoj toků peněžní hotovosti Zdroj [vlastní]

Cash flow z provozní činnosti je kromě roku 2009 záporný, to znamená, že výdaje u provozní činnosti převyšují příjmy. CF z investiční činnosti je kromě roku 2010 záporné, to svědčí o investiční činnosti podniku. Konečný stav peněžních prostředků je ve všech sledovaných letech kladný.

2.4. Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Jsou rozděleny do skupin podle jednotlivých oblastí finanční analýzy.

2.4.1. Analýza zadluženosti

Zadluženost sama o sobě nemusí být negativním jevem. Určitá míra zadluženosti může být pro firmu užitečná. Firma by měla usilovat o optimální finanční strukturu.

Ukazatele zadluženosti	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	51,52%	36,15%	35,05%	43,94%
Míra zadluženosti	1,07	0,57	0,54	0,79
Dlouhodobé cizí zdroje/Cizí zdroje	3,30%	3,65%	1,32%	0,77%
Dlouhodobé cizí zdroje/Dlouhodobý kapitál	3,41%	2,03%	0,71%	0,60%
Vlastní kapitál/Dlouhodobý majetek	0,89	1,45	1,38	1,37
Dlouhodobé zdroje/Dlouhodobý majetek	0,92	1,48	1,39	1,37

Tab. 9 Ukazatele zadluženosti majetkové a finanční struktury

Zdroj [vlastní]

Ukazatel zadluženosti by se měl pohybovat v hodnotách do 60%. Z Tab. 9 lze vyčíst, že celková zadluženost se ve sledovaném období je pod touto hranicí, jen v roce 2009 se této hranici blíží. Co se týká míry zadluženosti, v letech 2009-2011 klesala, to znamená, že firma snížila podíl cizích zdrojů v kapitálové struktuře. V roce 2012 ukazatel mírně vzrostl. Míra zadluženosti je ukazatel významný např. pro banky při poskytování úvěrů. Pokud je hodnota vyšší než 1, může banka podnik vyhodnotit jako rizikový.

Pro posouzení dlouhodobé finanční rovnováhy se požaduje, aby dlouhodobá aktiva byla kryta dlouhodobým kapitálem. V letech 2010 až 2012 se společnosti podařilo dodržet zlaté pravidlo financování a svůj dlouhodobý majetek pokryla dlouhodobými zdroji. Pouze v roce 2009 je společnost mírně podkapitalizována. Z uvedené tabulky lze dále vyčíst, že společnost využívá více krátkodobé cizí zdroje než dlouhodobé a že z dlouhodobého kapitálu převažuje vlastní kapitál.

2.4.2. Analýza likvidity

Likvidita hraje při finanční analýze podstatnou roli. Vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

Ukazatele likvidity	2009	2010	2011	2012	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	0,91	1,59	1,51	1,34	1,5 - 2,5
Pohotová likvidita	0,23	0,53	0,47	0,27	1
Okamžitá likvidita	0,06	0,01	0,02	0,01	0,1 - 0,2

Tab. 10 Ukazatel likvidity Zdroj [vlastní]

Doporučené hodnoty běžné likvidity jdou v intervalu 1,5 – 2. Tento interval se podařilo dodržet v letech 2010 a 2011. V roce 2009 je hodnota velmi nízká hlavně z důvodů vysokých krátkodobých závazků. V roce 2012 je ukazatel také pod hranicí doporučené hodnoty. V tomto roce se navýšily krátkodobé bankovní úvěry.

Pohotová likvidita nedosahuje doporučené hodnoty 1, bylo by dobré, kdyby se společnosti podařilo tento ukazatel vylepšit a dosáhnout aspoň 4/5 doporučené hodnoty. Hotovostní likvidita má také nepříznivé hodnoty a to především proto, že velkou část oběžných aktiv tvoří zásoby a ty jsou málo likvidní. Platební schopnost firmy je tak ohrožena.

2.4.3. Analýza rentability

Ukazatelé rentability dokládají schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku. Obecně platí, že čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím je situace pro firmu příznivější.

Ukazatele rentability	2009	2010	2011	2012
Rentabilita VK (ROE)	-0,97%	35,76%	-6,15%	-5,53%
Rentabilita aktiv (ROA)	0,04%	23,87%	-3,96%	-2,41%
Rentabilita tržeb (ROI)	-0,54%	21,43%	-5,30%	-3,49%
Rentabilita úplatného kapitálu	0,04%	23,91%	-3,96%	-2,41%
Rentabilita výnosů	0,04%	17,97%	-5,00%	-2,64%

Tab. 11 Ukazatele rentability Zdroj [vlastní]

Ukazatelé rentability v Tab. 11 signalizují, že společnost je ve sledovaném období ztrátová. Ukazatelé rentability vlastního kapitálu a rentability tržeb jsou v záporných hodnotách. Výjimkou je rok 2010. Ze všech sledovaných období jsou nejpriznivější ukazatelé v roce 2010. Za nejdůležitější z ukazatelů rentability lze považovat ukazatel rentability vlastního kapitálu. Výše tohoto ukazatele by měla být rozhodující pro vlastníky, kteří v něm mohou vidět zhodnocení investic. V letech, kdy společnost vykazuje ztrátu, nepřináší vložený kapitál dostatečný výnos.

2.4.4. Analýza aktivity

Ukazatelé aktivity měří schopnost podniku využívat své zdroje. Měří rychlost obratu a hodnotí tak vázanost kapitálu v určitých formách aktiv.

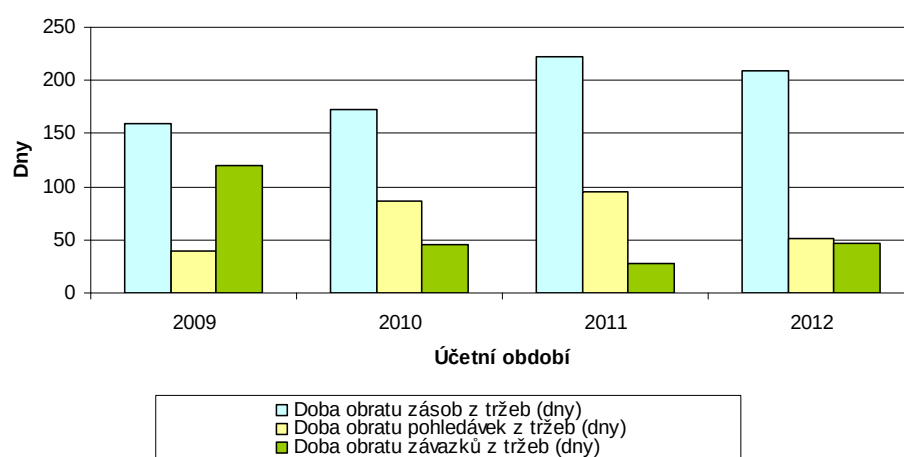
Obrat celkových aktiv by měl mít hodnotu aspoň 1, to znamená, že 1 Kč majetku vytvoří 1 Kč tržeb.

Ukazatele aktivity	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,77	0,77	0,58	0,80
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	159,74	172,89	222,90	209,69
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	39,83	86,22	94,76	50,83
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	120,57	44,93	28,04	47,35

Tab. 12 Ukazatele aktivity Zdroj [vlastní]

Jak vyplývá z Tab. 12 obrat celkových aktiv firmy Visimpex a.s. ve sledovaném období nedosahuje požadované hodnoty 1, to znamená, že firma svůj majetek neumí efektivně využít.

Doba obratu zásob v letech 2009 – 2011 postupně roste, v roce 2012 mírně klesla. Co se týče doby obratu pohledávek, je firma schopna v roce 2012 dostat své pohledávky zaplacený zhruba za 50 dnů. V předchozím letech doba obratu pohledávek postupně rostla z 39 dnů v roce 2009 na téměř 95 dnů a v roce 2011. Z ukazatele doby obratu závazků zjistíme, že společnost platí své závazky zhruba za 47 dnů v roce 2012. V roce 2009 to bylo až 120 dnů. Nejnižší hodnota ukazatele byla v roce 2011 a to 28 dnů.



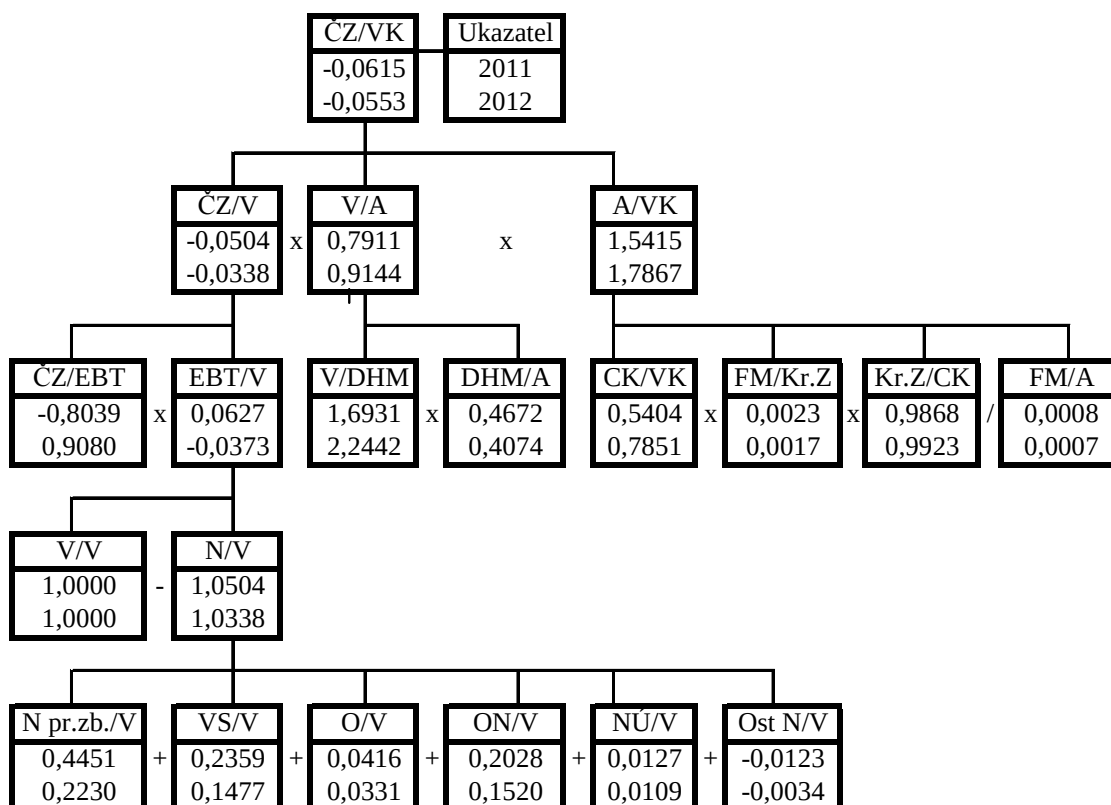
Graf 3 Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2012 Zdroj [vlastní]

2.5. Soustavy poměrových ukazatelů

Každý z poměrových ukazatelů hodnotí stav a vývoj podniku jedním číslem. Pro usnadnění složité analýzy se vytvářejí soustavy ukazatelů. Soustavou se ukazatele stávají tehdy, pokud mezi nimi existují vzájemné souvislosti.

Klíčové postavení mezi ukazateli má ukazatel rentability vlastního kapitálu.

2.5.1. Pyramidový rozklad ukazatele ROE



Obr. 2 Rozklad rentability vlastního kapitálu Zdroj [vlastní]

Z Obr. 2 lze vyčíst, že rentabilita vlastního kapitálu je ve sledovaném období záporná a v roce 2012 se mírně zlepšila. Nízká hodnota je způsobena především celkově záporným výsledkem hospodaření.

Dále rentabilitu vlastního kapitálu ovlivnila rentabilita výnosů (ČZ/V), která je také v obou sledovaných letech záporná.

Pokud sledujeme linii tohoto ukazatele dále, vidíme, že náklady mírně převyšují nad výnosy.

Nejvíce zatěžují firmu osobní náklady, výkonová spotřeba a také odpisy. Dále můžeme hodnotit obrat aktiv z výnosů. Poměr výnosů k dlouhodobému majetku překračuje vysoko hodnotu 1, to znamená, že dlouhodobý majetek je využíván dostatečně. V poslední linii hodnotíme poměr aktiv k vlastnímu kapitálu. Tento ukazatel se mírně zvýšil, což znamená, že podíl vlastního kapitálu na aktivech se snižuje. Kladně můžeme hodnotit také podíl finančního majetku na aktivech i krátkodobých závazcích.

3. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Silnou stránkou společnosti je moderní logistické zázemí. To představuje pevný základ pro kvalitní servis zákazníků. Společnost může svým zákazníkům nabídnout kvalitní produkty, servis, praktické balení a rychlé odbavení.

Svou příležitost vidí společnost především ve zvyšujícím se podílu automobilového průmyslu na trhu v ČR. Dále by se měla firma zaměřit v oblasti spojovacího materiálu na koncové zákazníky.

Při finanční analýze bylo v oblasti aktiv zjištěna velká zásoba zboží. Velký nárůst byl hlavně v roce 2012. Pokud by se průměrný stav snížil, zlepšilo by se cash flow.

Při analýze pasiv bylo zjištěno, že společnost má velký podíl cizích zdrojů. Tento podíl by bylo dobré snížit. Největší položku tvoří krátkodobé bankovní úvěry. Jejich nárůst je viditelný v roce 2012. Pokud by se podařilo zvýšit tržby, a náklady by zůstaly zachovány, uvolnilo by se cash flow a krátkodobé bankovní úvěry by se mohly plynule splácet.

Při analýze výnosů byl zjištěn klesající podíl tržeb za prodané zboží v letech 2009 – 2012. V roce 2012 se již podařilo nastolit růstový trend, tento trend by měl zůstat pro budoucí vývoj firmy zachován.

Při analýze zadluženosti se zjistilo, že celková míra zadluženosti je pod hodnotou 1, která je hraniční pro vyhodnocení podniku jako rizikový.

Běžná likvidita dosahuje sotva spodní hranice doporučené hodnoty. Lepšího výsledku by mohlo být dosaženo snížením krátkodobých bankovních úvěrů. Pohotová ani hotovostní likvidita nedosahují ani zdaleka doporučených hodnot. Tady by pomohlo zvýšení volných peněžních prostředků, které jsou vázány v málo likvidních zásobách.

Při analýze aktivity a dob obratu bylo zjištěno, že doba obratu zásob byla nejvyšší v roce 2011, v roce 2012 se mírně snížila, ale je třeba tento ukazatel ještě snížit. Tímto krokem by se uvolnily peněžní prostředky.

Rentabilita společnosti je záporná díky nízkému zisku. V letech, kdy společnost vykazuje ztrátu, nepřináší vložený kapitál dostatečný výnos.

Firma by se měla zaměřit celkově na hospodaření a kontrolu vynaložených nákladů.

4. NÁVRH IMPLEMENTACE METODY BSC

Dalším cílem mé diplomové práce je navrhnout projekt implementace metody BSC pro společnost Visimpex a.s. a shrnout možná rizika a přínosy této metody.

K hodnocení výkonnosti podniku se používají různé ukazatele a v současné době se využívají i další moderní metody jako např. ukazatel ekonomické přidané hodnoty EVA nebo metoda Balanced Scorecard, která doplňuje finanční ukazatele.

Jako hlavní cíl při implementaci metody BSC bylo určeno zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky. Ke změření hodnoty podniku pro vlastníky jsem vybrala ukazatel EVA. Jeho účetnický i ekonomický model.

Proces tvorby a implementace BSC se skládá z několika etap. Předpokladem úspěšného vytvoření a zavedení BSC do společnosti je plynulé absolvování těchto etap a plnění dílčích cílů.

4.1. Vytvoření organizačních předpokladů

Hlavním krokem je popis samotného konceptu, stanovení cílů a vytvoření týmu lidí, kteří budou zodpovědní za realizaci konceptu. Samotná implementace může být časově náročná, zavedení může trvat několik měsíců, zvlášť u většího podniku.

4.1.1. Vymezení projektového týmu

Hlavním úkolem této fáze je sestavit projektový tým a určit leadera týmu. Projektový tým by měl být sestaven z vedoucích pracovníků. Sestava týmu je následující:

- Ředitel společnosti
- Obchodní ředitel
- Vedoucí ekonom
- Vedoucí logistiky
- Vedoucí kontroly
- Personalista
- Vedoucí divize Autel

- Vedoucí divize Hafix
- Vedoucí divize Kanya

Vedoucím projektového týmu by měla být osoba, zabývající se přímo problematikou implementace BSC. Měla by jím být osoba, která je dostatečně kvalifikovaná, má přehled o podniku, zná cíle a vize podniku. Může se jednat o zaměstnance ekonomického úseku, který projde odborným školením u specializované firmy.

4.1.2. Fáze tvorby BSC

Tato fáze bude pro projektový tým náročná. Vedoucí pracovníci se kromě svých pracovních povinností budou muset věnovat i projektu implementace.

4.1.3. Fáze plánování roll-out

Tato fáze nezahrnuje žádné organizační změny plánování. Znamená aplikaci jednotlivých fází na organizační jednotky. Tento systém probíhá na dvou úrovních – horizontální, kdy dojde k propojení podnikových jednotek na stejné úrovni a vertikální, kdy dochází k rozšíření shora dolů.

4.1.4. Fáze integrace do systému

Organizační změny ve fázi integrace se mohou dotknout i dalších zaměstnanců. Ke každému použitému měřítku je určena osoba a její odpovědnost. Povinností této určené osoby bude zajištění potřebných dat k vyhodnocení měřítka a pravidelné vykazování výsledků ve formě zprávy, která bude obsahovat i odchylky od plánu. Vykázané výsledky budou prezentovány na poradách vedení a tyto informace budou k dispozici i ostatním zainteresovaným osobám.

4.2. Tvorba BSC

Prvním krokem konceptu BSC je určení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy. Nejdůležitější strategické cíle určí sestavený projektový tým. Tyto strategické cíle by měly vycházet z podnikové strategie určené v minulosti.

4.2.1. Strategické cíle pro finanční perspektivu

Pro finanční perspektivu je jako hlavní cíl určen *zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky*. Management by měl dosáhnout toho, aby podnik působil na své okolí - na obchodní partnery, bankovní instituce, zákazníky – stabilně a zdravě. Stejný pocit stability a jistoty by měli mít i zaměstnanci společnosti.

4.2.2. Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

V rámci zákaznické perspektivy se firma chce zaměřit na *zvýšení kvality zákaznického servisu*. Ve firmě byl již zaveden software CRM, což je program zaměřující se na řízení vztahů se zákazníky. Od tohoto programu se očekává vyšší spokojenost zákazníků nebo získání nových zákazníků. Následně by mělo dojít ke zvýšení tržeb.

Firma by se měla kromě zvýšení péče o stávající zákazníky zaměřit i na získávání nových zákazníků. Počet zákazníků se sice v roce 2012 oproti předchozímu roku zvýšil o 63%, ale v letech 2009 – 2011 počet aktivních zákazníků klesal.

Dalším strategickým cílem může být *budování image společnosti*. Společnost by měla aktivně pracovat na tvorbě image například tím, že se bude účastnit veletrhů, týkajících se oblasti podnikání firmy. Může jít např. o Mezinárodní strojírenský veletrh konaný každoročně v Brně nebo veletrh FOR ARCH, který se uskutečňuje v Praze. Dále by měla firma určitou část peněžních prostředků investovat do marketingových aktivit.

Firma by chtěla zvýšit podíl exportu na celkových tržbách. Své příležitosti firma vidí na trzích Evropské unie. Další příležitostí je zaměření na určité segmenty trhu, tedy dalším strategickým cílem je *segmentová orientace na zákazníka*.

4.2.3. Strategické cíle pro perspektivu interních procesů

Při analýze bylo zjištěno, že v letech 2009 – 2011 klesaly tržby z prodeje zboží, ale mzdové náklady se mírně zvyšovaly. Proto prvním strategickým cílem pro interní procesy bude zvýšení produktivity práce.

Dalším cílem bude zvýšení efektivnosti logistických procesů. Díky efektivnímu fungování může dojít ke zkvalitnění zákaznického servisu a větší spokojenosti zákazníků.

Jako třetí cíl bylo vybráno zlepšení služeb internetového obchodu. Internetový obchod již několik let funguje. Jeho propojení s informačním systémem Navision Financial, který firma využívá není plně funkční. Úplným propojením, navýšením objednávek vytvořených přes E-shop a rychlejším odbavením objednávek by se kromě spokojenosti zákazníků mohly ušetřit náklady spojené s osobními návštěvami zákazníků, které podnikají obchodní zástupci v jednotlivých krajích republiky.

4.2.4. Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců by mohlo vést ke zvýšení produktivity práce a také k větší spokojenosti zaměstnanců. Ke splnění tohoto cíle je nutné, aby firma organizovala pravidelní školení pro různé pracovní pozice. Firma by mohla požadovat od zaměstnanců závazek, že pokud uhradí náklady za školení, zůstanou po určitou dobu zaměstnání.

S prvním cílem úzce souvisí druhý strategický cíl a tím je *zvýšení spokojenosti zaměstnanců*. Pokud se zaměstnanec cítí ve svém zaměstnání spokojen, nemá potřebu vyhledávat jiná pracovní místa a dochází tak k nižší fluktuaci zaměstnanců.

Motivací pro spokojené zaměstnance nemusí být jen finanční ohodnocení, ale i pocit sounáležitosti zaměstnance s firmou, pocit, že výsledky práce zaměstnance jsou pro firmu přínosem.

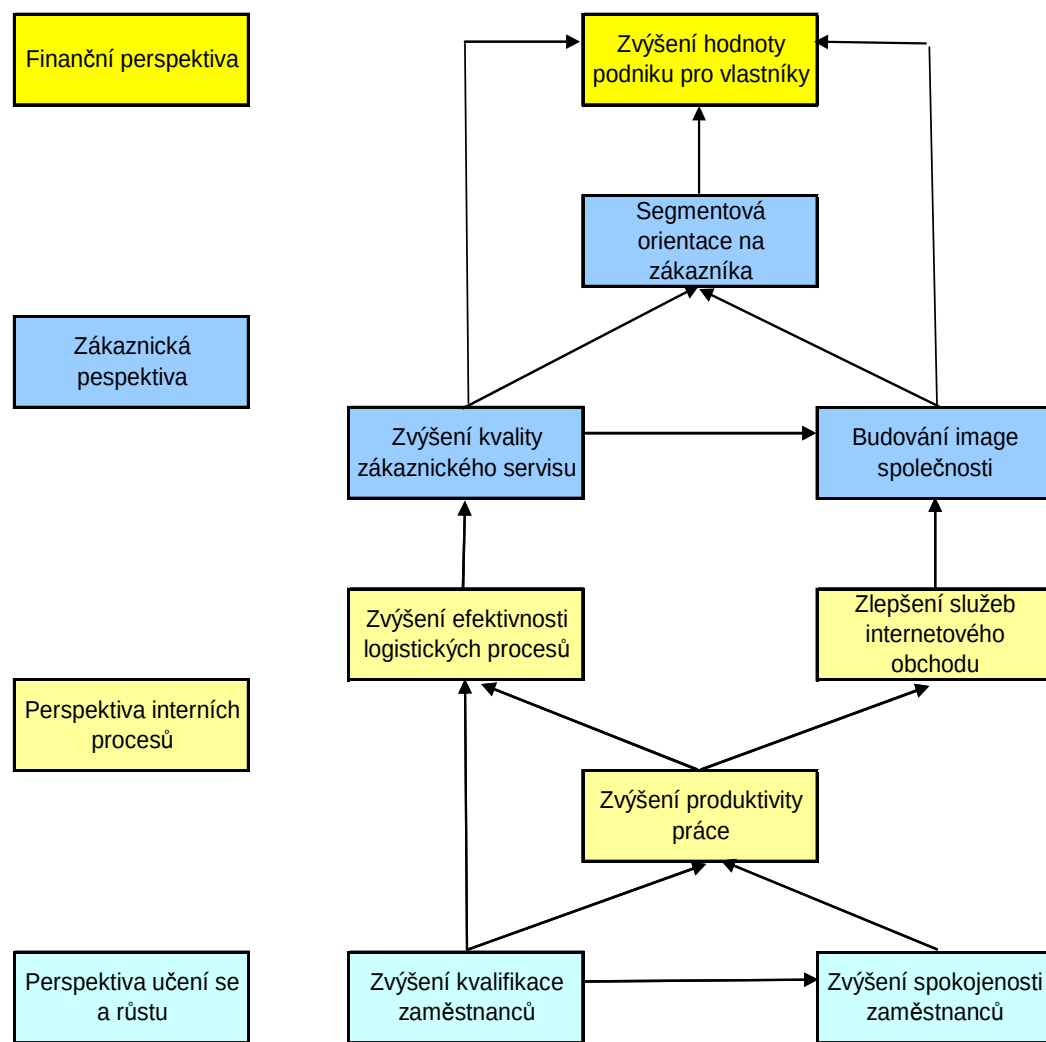
4.2.5. Tvorba strategické mapy

Strategická mapa přehledně zobrazuje vzájemné vztahy mezi jednotlivými strategickými cíly, které tvoří Balanced scorecard. Pomocí strategické mapy ukážeme zaměstnancům analyzované společnosti informace potřebné pro úspěšné plnění jednotlivých strategických cílů.

V diplomové práci jsem zvolila celkem 9 strategických cílů.

Popis strategické mapy je třeba začít u perspektivy učení se růstu., kde hybnou silou jsou zaměstnanci. Dále v popisu mapy přejdeme k perspektivě interních procesů, kde zvýšení produktivity práce má vliv na zvýšení efektivnosti logistických procesů.

Zákaznická perspektiva obsahuje čtyři cíle. Všechny podporují zvyšování tržeb a to se odráží ve zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky.



Obr. 3 Strategická mapa BSC ve společnosti Visimpex a.s. Zdroj [vlastní]

4.2.6. Výběr měřítek a jejich hodnot

4.2.6.1 Měřítko pro finanční perspektivu

Vyhodnocování měřítek pro finanční perspektivu je úkolem oddělení ekonomiky hlavně z toho důvodu, že potřebná data jsou v účetních výkazech a sestavách. Zodpovědnou osobou je vedoucí ekonom. Pokud se hodnoty sledovaných měřítek zhoršují, zodpovědná osoba by měla vyhledat a určit příčinu. K tomuto určení může ekonom použít např. pyramidové soustavy ukazatelů a na základě zjištění pak učinit opatření ke zlepšení situace.

Zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky

Ke změření hodnoty podniku pro vlastníky je vybrán ukazatel EVA. Tento ukazatel použijeme ve dvou modelech s různým postupem výpočtu. Účetní model EVA se

používá k porovnání např. s odvětvím. Ekonomický model EVA zobrazuje věrnější obraz skutečnosti. Účetní data jsou totiž upravena.

Měřítka: Účetní model ukazatele EVA

V následující tabulce je zobrazen vývoj ukazatele EVA za období 2009 – 2012 a simulace.

Pokud bezriziková prémie bude 4%, riziko za velikost podniku snížíme na 3% a ostatní rizikové přírázky budou 0%, pak se sníží WACC a náklady na vlastní kapitál.

Za předpokladu, že vlastní kapitál a aktiva vzrostou o 10%, může být celková hodnota ukazatele kladná.

Výpočet ukazatele EVA	2009	2010	2011	2012	Simulace
r_f - bezriziková sazba	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	4,00%
r_{la}	5,00%	4,93%	4,94%	4,93%	3,00%
$r_{podnikatelské}$	0,00%	0,00%	5,97%	-2,41%	0,00%
$r_{FinStab}$	0,00%	18,84%	10,91%	1,30%	0,00%
WACC	9,67%	27,48%	25,61%	6,13%	7,00%
r_e	11,86%	37,03%	36,20%	8,30%	7,57%
ROE	-0,97%	35,76%	-6,15%	-5,53%	10,00%
ROE - r_e (tzv. spread)	-12,83%	-1,27%	-42,36%	-13,83%	2,43%
VK (tis. Kč)	77 690	86 266	80 759	75 860	83 446
EVA (tis. Kč)	-9 967	-1 091	-34 210	-10 490	2 028

Tab. 13 Vývoj hodnoty ukazatele EVA – účetní model Zdroj [vlastní]

- Cílová hodnota: kladná hodnota EVA
- Zodpovědná osoba: vedoucí ekonom
- Vyhodnocení: roční
- Zdroj dat: Nivison Financial.

Vzorec pro výpočet ukazatele EVA – účetní model:

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

Měřítko: Ekonomický model ukazatele EVA

V následující tabulce je stejně jako u účetního modelu zobrazen vývoj ukazatele EVA a simulace cílové hodnoty. Ukazatel EVA je ve všech sledovaných letech záporný. Nejnižší hodnota je v roce 2011.

	2009	2010	2011	2012	Simulace
NOA (počátek období)	94 727	120 541	118 152	120 099	132 109
NOPAT	3 100	6 896	-3 176	-2 810	9 248
RONA	3,27%	5,72%	-2,69%	-2,34%	7,00%
WACC	11,02%	14,01%	8,07%	4,89%	4,00%
EVA	-7 337	-9 990	-12 706	-8 683	3 964

Tab. 14 Vývoj hodnoty ukazatele EVA – ekonomický model

Zdroj [vlastní]

Souhrnný přehled finanční perspektivy je uveden v následující tabulce. Protože účetní i ekonomická EVA je záporná, cílovou hodnotou finanční perspektivy je kladná hodnota tohoto ukazatele.

Finanční perspektiva					
Strategické cíle	Měřítko	Zodpovědná osoba	Perioda	Současný stav	Cílový stav
Zvýšení hodnoty podniku pro vlastníky	EVA - účetní model	vedoucí ekonom	roční	-10 490 tis. Kč	kladná hodnota
	EVA - ekonomický model	vedoucí ekonom	roční	-8 683 tis. Kč	kladná hodnota

Tab. 15 Přehled měřítek finanční perspektivy Zdroj [vlastní]

4.2.6.2 Měřítko pro zákaznickou perspektivu

Zvýšení kvality zákaznického servisu

Měřítko: Spokojenost zákazníka

Spokojenost zákazníků má vliv na výši prodeje a obratu. Měření spokojenosti zákazníka není dosud ve firmě považováno za příliš významný ukazatel. Doporučila bych zařadit spokojenost zákazníka mezi měřítka, která slouží k měření kvality zákaznického servisu.

Vyhodnocování měřítka spokojenosti zákazníka by mohlo vypadat tak, že zodpovědná osoba sestaví seznam cca 50 největších zákazníků za čtvrtletí a těmto zákazníkům

předloží seznam několika otázek, díky kterému pak vyhodnotí a stanoví spokojenost zákazníků.

Seznam největší zákazníků lze vygenerovat v informační systému Navision Financial, který firma používá. Seznam otázek bude zákazníkovi předložen v elektronické podobě. Každou otázku zákazník ohodnotí číslem ze stupnice 1 – 5, kdy 1 znamená velmi spokojený a 5 velmi nespokojený.

Příklad dotazníku je uveden v příloze P VII. V následující tabulce je vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníka:

Otázka	Odpověď					
Jak jste spokojený s komunikací zákaznického oddělení?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	21	19	10	0	0	50
Relativní četnost	42,00	38,00	20,00	0,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s komunikací obchodního zástupce ve vašem regionu?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	13	15	21	1	0	50
Relativní četnost	26,00	30,00	42,00	2,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s vyřizováním dodávek vámi objednaného zboží?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	13	18	19	0	0	50
Relativní četnost	26,00	36,00	38,00	0,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s termínem dodání vámi objednaného zboží?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	13	9	26	2	0	50
Relativní četnost	26,00	18,00	52,00	4,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s kvalitou vámi objednaného zboží?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	18	22	10	0	0	50
Relativní četnost	36,00	44,00	20,00	0,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s rychlostí vyřízení reklamace?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	16	15	19	0	0	50
Relativní četnost	32,00	30,00	38,00	0,00	0,00	100,00
Jak jste spokojený s rozsahem služeb naší společnosti?	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	21	22	7	0	0	50
Relativní četnost	42,00	44,00	14,00	0,00	0,00	100,00

Tab. 16 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníka

Zdroj [vlastní]

Současná spokojenost zákazníků je na úrovni 3 - spokojený s výhradami. Nejčastější stížnosti se týkají dopravy a vyřizování reklamace.

Cílovou hodnotu pro spokojenost zákazníka bych stanovila na úrovni 2 – spokojený. Pokud by spokojenost zákazníka vykazovala zhoršující se stav, zodpovědná osoba by měla vyhodnotit proč se tak děje a navrhnout opatření ke zlepšení.

- Cílová hodnota: úroveň 2 – spokojený

- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Vyhodnocení: čtvrtletně
- Zdroj dat: elektronický dotazník

Segmentová orientace na zákazníka

Měřítko: Meziroční růst tržeb z prodeje zboží

Jak vyplývá z následující tabulky, ukazatel meziroční růst tržeb se v porovnání let 2010 a 2011 propadl o 30% a v porovnání let 2011 a 2012 zase vzrostl o téměř 50%. Cílovou hodnotou by měla být alespoň kladná hodnota tohoto ukazatele. Ukazatel stanovíme na hodnotu 10%.

%	2010/09	2011/10	2012/11	Cílová hodnota meziroč. růstu
Meziroční růst tržeb z prodeje zboží	-0,16	-30,19	49,89	10%

Tab. 17 Stanovení cílové hodnoty meziročního růstu tržeb

Zdroj [vlastní]

- Cílová hodnota: 10%
- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Vyhodnocení: ročně
- Zdroj dat: Navision Financial

Cílové hodnoty lze dosáhnout aktivním oslovováním zahraničních zákazníků, přímým kontaktem s těmito zákazníky, uzavíráním smluv na delší časová období. Dále je možné upravit nabízený sortiment podle požadavků zákazníků z automobilového průmyslu a stavebnictví.

Budování image společnosti

Pro měření strategického cíle budování image společnosti jsem vybrala 2 měřítka a to Počet nových zákazníků a Podíl jednoho zákazníka na celkových tržbách. Příchod nových zákazníků svědčí o tom, jak je firma pro své okolí atraktivní.

Měřítko: Počet nových zákazníků

Zlepšující se image společnosti lze sledovat pomocí měřítka Počet nových zákazníků. Vedení společnosti požaduje, aby každý měsíc přibyli 3 zákazníci, přitom za nového zákazníka se považuje takový, který nebyl dosud zaregistrován v evidenci společnosti.

Tento ukazatel není sledován a proto nemáme k dispozici data za předchozí období. Pokud nebude cílová hodnota 9 nových zákazníků za čtvrtletí splněna, měla by zodpovědná osoba zjistit, v čem nezájem zákazníků spočívá a např. v kterém regionu se tak děje.

- Cílová hodnota: 9 nových zákazníků
- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Perioda vyhodnocení: čtvrtletně
- Zdroj dat: reporty obchodní zástupců v jednotlivých regionech

Měřítko: Podíl jednoho zákazníka na celkových tržbách

Kromě získávání nových zákazníků má společnost zájem na tom, aby stávající zákazníci zvyšovali své obraty. Nemělo by dojít k situaci, kdy obchodní zástupci budou v první řadě získávat nové zákazníky bez ohledu na objem jejich objednávek.

Jaké tržby zákazník firmě přináší zjistíme poměrem počtu zákazníků k celkovým tržbám.

Cílovou hodnotou nebude konkrétní číslo, ale pouze zvýšení podílu jednoho zákazníka na celkových tržbách.

Vývoj tohoto ukazatele je zachycen v následující tabulce:

	2009	2010	2011	2012
Tržby v tis. Kč	123 883	103 995	72 597	108 816
Počet aktivních zákazníků	1 284	1 195	910	1 485
Tržby na jednoho zákazníka v tis. Kč	96	87	80	73

Tab. 18 Podíl jednoho zákazníka na celkových tržbách Zdroj [vlastní]

- Cílová hodnota: zvýšení podílu jednoho zákazníka na celkových tržbách
- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Perioda vyhodnocení: roční

- Zdroj dat: Navision Financial

Měřítko: Počet ztracených zákazníků

Za ztraceného zákazníka můžeme označit takového zákazníka, který si neobjednal žádné zboží v intervalu čtvrt roku. Tento ukazatel nebyl v minulosti sledován. Ze zkušeností obchodních zástupců lze jen odhadnout, že počet zákazníků, kteří odešli se pohybuje mezi 5 až 10 za čtvrtletí. Cílová hodnota je tedy nastavena na méně než 5 zákazníků za čtvrtletí.

Pokud by byl odliv zákazníků větší, zodpovědná osoba by měla zjistit příčiny proč se tak děje.

- Cílová hodnota: méně než 5 ztracených zákazníků
- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Perioda vyhodnocení: čtvrtletně
- Zdroj dat: reporty obchodních zástupců

Tab. 19 ukazuje souhrn měřítek zákaznické perspektivy, strategické cíle, současný stav a cílové hodnoty.

Zákaznická perspektiva					
Strategické cíle	Měřítko	Zodpovědná osoba	Perioda	Současný stav	Cílový stav
Zvýšení kvality zákaznického servisu	Spokojenost zákazníka	obchodní ředitel	čtvrtletní	3	2
Budování image společnosti	Počet ztracených zákazníků	obchodní ředitel	čtvrtletní	5 až 10	méně než 5
	Podíl jednoho zákazníka na celkových tržbách v tis. Kč	obchodní ředitel	roční	73 tis. Kč	zvýšení podílu
	Počet nových zákazníků	obchodní ředitel	čtvrtletní	nehodnoceno	9
Segmentová orientace na zákazníka	Meziroční růst tržeb z prodeje zboží	obchodní ředitel	roční	50%	10%

Tab. 19 Přehled měřítek zákaznické perspektivy Zdroj [vlastní]

4.2.6.3 Měřítka pro perspektivu interních procesů

Zvýšení efektivity logistických procesů

Měřítka: Poměr přebaleného a expedovaného zboží

Jedním z měřítek zvýšení efektivity logistických procesů je poměr přebaleného a expedovaného zboží za určité období.

V tunách	I.Q 2012	II.Q 2012	III.Q 2012	IV.Q 2012	Cílová hodnota
Přebalené zboží	274	364	477	667	700
Expedované zboží	231	352	394	602	632
Expedované/Přebalené	84%	97%	83%	90%	95%

Tab. 20 Stanovení cílové hodnoty poměru expedovaného a přebaleného zboží Zdroj [vlastní]

Jak je patrné z Tab. 20 v jednotlivých čtvrtletích roku 2012 se expedovalo přibližně 85 až 90% přebaleného zboží. Jen ve II. čtvrtletí je to až 97%. Tato hodnota by se měla pohybovat kolem 95%. Zbylých 5% zůstane jako bezpečnostní zásoba pro případ neočekávaných objednávek zákazníků.

Cílová hodnota: 95% přebaleného zboží

Zodpovědná osoba: vedoucí logistiky

Perioda vyhodnocení: čtvrtletí

Zdroj dat: Navision Financial

Měřítka: Počet chybných dodávek

Chybná dodávka je chyba, která vznikne např. při vyskladnění zboží tak, že je zákazníkovi odeslán chybný druh zboží, chybné množství nebo se neshoduje skutečné množství s množstvím uvedeným na dodacím listu. Zákazník pak uplatňuje reklamaci. Množství reklamací uplatněné zákazníkem použijeme jako měřítko.

V tabulce je uveden počet reklamací za jednotlivá čtvrtletí roku 2012.

Počet reklamací	I.Q 2012	II.Q 2012	III.Q 2012	IV.Q 2012	Cílová hodnota
Uznané	3	18	32	43	30
Neuznané	2	11	6	12	
Celkem	5	29	38	55	

Tab.21 Stanovení cílové hodnoty počtu chybných dodávek Zdroj[vlastní]

- Cílová hodnota: 30 chybných dodávek
- Zodpovědná osoba: vedoucí logistiky
- Perioda vyhodnocení: čtvrtletí
- Zdroj dat: evidence reklamací

Zvýšení produktivity práce

Měřítko: Produktivita práce

Produktivita práce v roce 2011 oproti předchozímu roku klesla o 33% a v roce 2012 se zase o 14% zvýšila. Jako cílová hodnota je stanovena přidaná hodnota na jednoho zaměstnance 480 tis. Kč.

K navýšení produktivity práce lze dojít zvyšováním kvalifikace zaměstnanců a správnou motivací zaměstnanců.

Produktivita práce	2009	2010	2011	2012	Cílová hodnota
Přidaná hodnota v tis. Kč	18 462	29 440	18 294	19 911	24 000
Počet zaměstnanců	52	52	49	46	50
Přidaná hodnota /počet zaměstnanců	355	566	373	433	480

Tab. 22 Stanovení cílové hodnoty produktivity práce Zdroj [vlastní]

- Cílová hodnota: 480 tis. Kč
- Zodpovědná osoba: personalista
- Perioda vyhodnocení: roční
- Zdroje dat: Navisoín Financial, RON Mzdy Profi

Zvýšení využití služeb internetového obchodu

Měřítko: Podíl objednávek zadaných přes e-shop na celkových tržbách

Jak už jsem zmínila v kapitole 3.2.3 internetový obchod je v provozu již několik let, ale stále není plně propojen s informačním systémem Navisoín Financial.

V následující tabulce je uvedeno, jak se tržby za zboží z objednávek zadaných přes e-shop podílejí na celkových tržbách. Informace jsou uvedeny za jednotlivá čtvrtletí roku 2012.

Přesto, že v tabulce je vývoj po čtvrtletích, perioda vyhodnocení tohoto měřítka bude roční.

Objednávky e-shop	I.Q 2012	II.Q 2012	III.Q 2012	IV.Q 2012	Cílová hodnota
Počet objednávek	81	121	65	131	1%
Tržby z prodeje e-shop	118 791	188 739	92 832	175 458	
Celkové tržby z prodeje zboží	18 603 556	25 003 358	32 531 727	32 677 637	
Podíl objednávek e-shop na celkových tržbách	0,64%	0,75%	0,29%	0,54%	

Tab. 23 Stanovení cílové hodnoty podílu objednávek zadaných přes e-shop na celkových tržbách Zdroj [vlastní]

- Cílová hodnota: 1%
- Zodpovědná osoba: obchodní ředitel
- Perioda vyhodnocení: roční
- Zdroj dat: Navision Financial

Tab. 24 shrnuje měřítka a cíle perspektivy interních procesů. Dále zobrazuje současný stav a cílové hodnoty jednotlivých strategických cílů.

Perspektiva interních procesů					
Strategické cíle	Měřítka	Zodpovědná osoba	Perioda	Současný stav	Cílový stav
Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce	personalista	roční	433 tis. Kč	480 tis. Kč
Zvýšení efektivity logistických procesů	Počet chybných dodávek	vedoucí logistiky	čtvrtletní	55	30
	Poměr přebaleného a expedovaného zboží	vedoucí logistiky	čtvrtletní	85 - 90%	95%
Zvýšení využití služeb internetového obchodu	Podíl objednávek zadaných přes eshop na celkových tržbách	obchodní ředitel	roční	0,5 - 0,7%	1%

Tab. 24 Přehled měřítek zákaznické perspektivy Zdroj [vlastní]

4.2.6.4 Měřítka pro perspektivu učení se a růstu

V oblasti perspektivy učení se a růstu byly zvoleny dva strategické cíle a to zvýšení spokojenosti zaměstnanců a zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Motivovaný zaměstnanec je spokojený zaměstnanec. Motivací pro zaměstnance může být kromě finanční odměny také příspěvek na stravování, organizace teambuildingových akcí, jazykové kurzy nebo aktivní personální politika.

Zvýšení kvalifikace zaměstnanců

Měřítka: Míra fluktuace zaměstnanců

Pokud firma zaměstnancům uhradí školení a vzdělávací semináře, bude od nich požadovat závazek po určitou dobu ve firmě pracovat a to by mohl být jeden z důvodů snížení fluktuace zaměstnanců.

V následující tabulce jsou uvedeny míry fluktuace zaměstnanců ve firmě Visimpex a.s. a v celé ČR za rok 2012. Jako cílová hodnota pro firmu je stanovena míra 10%.

	Skutečnost 2012	Průměr ČR v roce 2012	Cílová hodnota
Míra fluktuace zaměstnanců	17%	11%	10%

Tab. 25 Stanovení cílové hodnoty míry fluktuace zaměstnanců Zdroj

[vlastní]

- Cílová hodnota: 10%
- Zodpovědná osoba: personalista
- Perioda vyhodnocení: roční
- Zdroj dat: RON mzdy Profi

Měřítka: Počet absolvovaných školení

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců můžeme sledovat počtem absolvovaných školení. Personalista zpracuje roční plán školení, který bude obsahovat semináře zaměřené na obchodní dovednosti pro obchodní zástupce, dále semináře týkající se změn v účetnictví, daních a mzdách pro zaměstnance ekonomického oddělení, semináře týkající se vývojových trendů v oblasti automobilového průmyslu pro zaměstnance divize AUTEL, semináře pro zaměstnance oddělení kontroly kvality a v neposlední řadě semináře zaměřené na nové přístupy v řízení firmy pro management společnosti. Všechna tato školení by měla probíhat každoročně.

- Cílová hodnota: 10 školení
- Zodpovědná osoba: personalista
- Perioda vyhodnocení: roční
- Zdroj dat: roční plán školení

Zvýšení spokojenosti zaměstnanců

Měřítko: Spokojenost zaměstnanců

Měřítko spokojenosti zaměstnanců je hodnoceno obdobně jako hodnocení spokojenosti zákazníků. Zaměstnancům bude na konci každého čtvrtletí předložen dotazník s přibližně 10 otázkami, které určí personalista tak, aby se dotýkali všech důležitých oblastí personální politiky. Např. vztahů s kolegy, vztahů s nadřízenými, zaměstnaneckých výhod a pracovního prostředí.

Zaměstnanci odpovídají na otázky výběrem s pěti možnostmi, které jsou určeny takto:

1 - rozhodně souhlasím, 2 - spíše souhlasím, 3 – nevím, 4 - spíše nesouhlasím, 5 - rozhodně nesouhlasím.

Při vyhodnocení je pak stupnice spokojenosti určena následovně:

1 – Velmi spokojený, 2 – spokojený, 3 – spokojený s výhradami, 4 – mírně spokojený, 5 – nespokojený.

Příklad dotazníku je uveden v příloze P VI. V následující tabulce je vyhodnocení dotazníku:

Otázka	Odpověď					
Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	10	25	7	2	2	46
Relativní četnost	21,74	54,35	15,22	4,35	4,35	100,00
Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	16	15	9	4	2	46
Relativní četnost	34,78	32,61	19,57	8,70	4,35	100,00
Moje schopnosti, znalosti jsou dostatečně využívány.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	12	13	19	2	0	46
Relativní četnost	26,09	28,26	41,30	4,35	0,00	100,00
Počet pracovníků našeho oddělení odpovídá potřebám společnosti.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	26	9	9	2	0	46
Relativní četnost	56,52	19,57	19,57	4,35	0,00	100,00
V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na svoje kolegy, pomohou.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	14	13	17	2	0	46
Relativní četnost	30,43	28,26	36,96	4,35	0,00	100,00
Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	8	14	20	3	1	46
Relativní četnost	17,39	30,43	43,48	6,52	2,17	100,00
Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	10	9	21	5	1	46
Relativní četnost	21,74	19,57	45,65	10,87	2,17	100,00
Můj nadřízený mě v mém dalším vzdělávání podporuje.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	9	15	19	1	2	46
Relativní četnost	19,57	32,61	41,30	2,17	4,35	100,00
Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	6	5	10	19	6	46
Relativní četnost	13,04	10,87	21,74	41,30	13,04	100,00
Se schopností TOP managementu řídit náš podnik jsem spokojen/a	1	2	3	4	5	Celkem
Absolutní četnost	10	7	27	2	0	46
Relativní četnost	21,74	15,22	58,70	4,35	0,00	100,00

Tab. 26 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců.

Zdroj [vlastní]

Jak z tabulky vyplývá, nejvíce odpovědí je hodnoceno možností 3 a to na stupnici spokojenosti znamená, že v současné době je spokojenost zaměstnanců na úrovni 3 – spokojen s výhradami. Cílovou hodnotu stanovíme na 2 – spokojený pro horizont nadcházejících 3 let. Pokud se bude spokojenost zaměstnanců zhoršovat, zodpovědná osoba, tedy personalista by měl odhalit problém a navrhnout příslušná opatření.

- Cílová hodnota: úroveň 2 – spokojený
- Zodpovědná osoba: personalista
- Perioda vyhodnocení: čtvrtletní
- Zdroj dat: dotazníky pro zaměstnance

Tab. 27 shrnuje měřítka perspektivy učení se a růstu. Za všechny 3 uvedená měřítka zodpovídá personalista společnosti.

Perspektiva učení se a růstu					
Strategické cíle	Měřítka	Zodpovědná osoba	Perioda	Současný stav	Cílový stav
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	personalista	čtvrtletní	3	2
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Míra fluktuace zaměstnanců	personalista	roční	17	10
	Počet absolvovaných školení	personalista	roční	5	10

Tab. 27 Přehled měřítek perspektivy učení se a růstu Zdroj [vlastní]

4.2.6.5 Tvorba plánu implementace

V Obr. 4 je zobrazen harmonogram projektu implementace. Harmonogram projektu implementace je rozvržen na 24 týdnů. Pokud se začne s realizací první týden v lednu 2015, bude implementace dokončena v polovině června 2015. V druhé polovině roku 2015 pak IT manažer vybere vhodné programové vybavení. Do té doby se budou měřítka vyhodnocovat v Excelu.

Fáze projektu	Týden																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Vyvrvoření plánu projektu																								
Určení projektového týmu																								
Školení projektového týmu																								
Stanovení časového harmonogramu																								
Tvorba rozpočtu projektu																								
Tvorba BSC																								
Vyjasnění strategie																								
Tvorba strategické analýzy																								
Vyjasnění strategie																								
Stanovení strategických cílů																								
Tvorba návrhů strategických cílů																								
Stanovení strategických cílů																								
Definování měřítek																								
Návrh měřítek																								
Stanovení měřítek																								
Analýza součas. stavu a definování cíl. hodnot																								
Zjištění současných hodnot																								
Návrhy cílových hodnot																								
Určení cílových hodnot																								
Definování strategických akcí																								
Návrh strategických cílů																								
Výběr strategických cílů																								
Určení priorit a tvorba rozpočtu																								
Konečné určení strategických akcí																								
Plánování roll-out																								
Organizace a struktura roll-out																								
Plán roll-out																								
Integrace do systému řízení																								
Sestavení návrhu začlenění BSC																								
Schválení plánu BSC																								
Realizace plánu																								
Časová rezerva																								

Obr. 4 Harmonogram projektu implementace Zdroj [vlastní]

4.3. Výhody projektu BSC pro společnost Visimpex a.s.

Hlavní výhodou metody Balanced Scorecard je to, že se nezaměřuje pouze na hodnocení finančních ukazatelů na základě minulých výsledků, ale orientuje se na budoucnost, směrem ke strategickému řízení podniku.

Přínosem pro společnost Visimpex a.s. je vyjasnění strategických perspektiv, ve kterých jsou pak stanoveny strategické cíle a měřítko. Po splnění nastavených konkrétních strategických cílů by se mělo projevit zlepšení situace ve společnosti.

Dalším přínosem pro firmu Visimpex a.s. je zvýšení informovanosti zaměstnanců o výkonnosti společnosti. Informovanost zaměstnanců totiž není v současné době na příliš vysoké úrovni. Také by mělo dojít ke zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními společnosti.

Další výhodou implementace BSC je zajištění měřitelnosti a aktualizace podnikové strategie.

Před začátkem implementace metody BSC je třeba si uvědomit, co od metody očekáváme, jaké budou dopady na fungování společnosti a nezbytná je podpora ze strany vedení, ale i zaměstnanců a také vůle chtít ve společnosti prosadit změny.

Důležitá je také strategická zpětná vazba. Díky ní v případě vzniku negativních odchylek od určených hodnot můžeme přizpůsobovat dílčí strategické cíle a tím stanovených hodnot dosáhnout.

4.4. Rizika projektu BSC pro společnost Visimpex a.s.

Jako každý projekt, má i zavedení metody BSC do firmy svá rizika, kterým je třeba věnovat pozornost. Vedoucí pracovníci by se měli snažit vzniklá rizika minimalizovat a snížit schopnost jejich dalšího rozšiřování.

Jedním z prvních rizik, se kterými se firma může potýkat ještě před zavedením metody BSC je nedostatek finančních prostředků pro implementaci. Toto riziko musí být prověřeno na počátku rozhodování, zda projekt realizovat.

Dalším rizikem může být negativní postoj pro zavedení projektu ze strany vedení společnosti. Projektový tým musí být správně seznámen s metodou BSC. Pokud

nebudou osoby podílející se na projektu správně s metodou seznámeni, mohou dělat chyby, které povedou k neúspěšnému zavedení metody.

Další nevýhodou může být čas. Je třeba řádně sestavit harmonogram zavedení metody BSC a tento harmonogram dodržovat. Samozřejmě je třeba počítat s odchylkami, které mohou v průběhu implementace nastat.

Důležité je také před realizací metody BSC zvážit, zda projekt bude vypracovávat externí specialista nebo zaměstnanec společnosti. Špatně provedený projekt může mít chybně nastavená měřítko nebo strategické cíle.

ZÁVĚR

Primárním cílem této diplomové práce bylo na základě ekonomických a finančních ukazatelů zhodnotit výkonnost společnosti Visimpex a.s. a na základě této analýzy navrhnout řešení pro zlepšení finanční situace. Dalším cílem bylo navrhnout projekt implementace metody BSC ve společnosti Visimpex a.s. a shrnout možná rizika a přínosy této metody.

V teoretické části jsem popsala charakteristiku finanční analýzy, její cíle a význam. Dále jsem popsala jednotlivé finanční ukazatele a metody finanční analýzy. Poslední kapitola teoretické části byla věnována konceptu manažerského řízení výkonnosti – Balanced Scorecard. Popsala jsem, jak tento koncept funguje, jeho přínosy a bariéry při jeho zavádění do praxe v podniku.

V analytické části jsem nejprve představila společnost Visimpex a.s., a dále jsem analyzovala finanční výkonnost společnosti v letech 2009 až 2012. Jako nástroje pro analýzu jsem zvolila vybrané tradiční ukazatele – rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Na základě výsledků provedených analýz jsem vytvořila projekt implementace Balanced Scorecard. Nejprve jsem stanovila strategické cíle, zvolila jsem vhodná měřítká a jejich cílové hodnoty. Poté jsem vytvořila časový harmonogram implementace.

Společnost Visimpex a.s. je již několik let ve ztrátě a nevytváří tak žádnou hodnotu pro vlastníky. Návrh implementace Balanced Scorecard by měl pomoci zdokonalit systém řízení, odhalit slabá místa a pomoci tak zlepšit finanční situaci společnosti.

Seznam literatury

- [1] BLAHA,Z.,JINDŘICHOVSKÁ, I. Jak posoudit finanční zdraví podniku. 2. vyd. Praha: Management Press, 1996. 159 s. ISBN 80-85603-80-2
- [2] GRÜNWALD, R. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku. Praha: Ekopress, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [3] GRÜNWALD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza a plánování podniku. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN 80-7079 257-4.
- [4] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. Podnikové finance – studijní pomůcka pro distanční studium. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 294 s. ISBN 80-7318-327-7
- [5] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. Řízení podnikových financí: Sbírka příkladů. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 83 s. ISBN 80 7318-331-5.
- [6] KAPLAN, R. S., NORTON, D.P. Balanced Scorecard, Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2000. 266 s. ISBN 80-7261-032-5.
- [7] SEKERKA, Bohuslav. Finanční analýza společnosti na bázi účetních výkazů. Praha: Profess, 1996. 152 s. ISBN 80-85235-40-4
- [8] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [9] VRÁNOVÁ, Šárka. Finanční analýza. Zlín: Obchodní akademie T. Bati a Vyšší odborná škola Zlín, 2008. 60 s.
- Akademické práce:
- [10] FLEISSIGOVÁ, Kamila. Finanční analýza společnosti Visimpex a.s. jako východisko pro návrh nápravných opatření. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, 2009. 69 s.
- [11] ŠARIŠSKÁ, Lucie. Projekt implementace BSC ve společnosti Visimpex a.s.. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, UTB ve Zlíně, 2008. 113 s.

www.stránky:

[12] Dostupné na www: <http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>

[13] Dostupné na www: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

[14] Dostupné na www: <http://www.visimpex.cz/cs/visimpex-as/predstaveni-visimpexu.html>

Seznam použitých zkratk

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní úvěry
CA	Celková aktiva
CF	Cash Flow
CRM	Customer Relationship Management (systém řízení vztahů se zákazníky)
CZ	Cizí zdroje
ČR	Česká republika
ČZ	Čistý zisk
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
HV	Hospodářský výsledek
KZ	Krátkodobé závazky
NOA	Net operating Assets (čistá operativní aktiva)
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes (čistý provozní zisk po zdanění)
OA	Oběžná aktiva
P	Pasiva
ROA	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	Return of Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return of Investment (rentabilita investic)

RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
V	Výnosy
VK	Vlastní kapitál
VN	Vlastní náklady
WACC	Weighted Cost of Capital (vážené průměrné náklady kapitálu)

Seznam obrázků

<i>Obr. 1 Rozklad rentability vlastního kapitálu Zdroj [3].....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 2 Rozklad rentability vlastního kapitálu Zdroj [vlastní]</i>	<i>48</i>
<i>Obr.3 Strategická mapa BSC ve společnosti Visimpex a.s. Zdroj [vlastní].....</i>	<i>53</i>
<i>Obr.4 Harmonogram projektu implementace Zdroj [vlastní]</i>	<i>66</i>

Seznam tabulek

Tab. 1 Vývoj počtu zaměstnanců Zdroj [vlastní]	37
Tab. 2 Poměr tržeb z prodeje zboží v tuzemsku a zahraničí [vlastní]	38
Tab. 3 Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury Zdroj [vlastní]	40
Tab. 4 Vývojové trendy majetkové a finanční struktury Zdroj [vlastní]	41
Tab. 5 Procentuální rozbor položek nákladů a výnosů Zdroj [vlastní]	42
Tab. 6 Vývojové trendy položek nákladů a výnosů Zdroj [vlastní]	42
Tab. 7 Vývoj hospodářského výsledku Zdroj [vlastní]	43
Tab.8 Vývoj toků peněžní hotovosti Zdroj [vlastní]	44
Tab. 9 Ukazatele zadluženosti majetkové a finanční struktury Zdroj [vlastní]	44
Tab. 10 Ukazatel likvidity Zdroj [vlastní]	45
Tab. 11 Ukazatele rentability Zdroj [vlastní]	46
Tab. 12 Ukazatele aktivity Zdroj [vlastní]	46
Tab. 13 Vývoj hodnoty ukazatele EVA – účetní model Zdroj [vlastní]	55
Tab. 14 Vývoj hodnoty ukazatele EVA – ekonomický model Zdroj [vlastní]	56
Tab. 15 Přehled měřítek finanční perspektivy Zdroj [vlastní]	56
Tab. 16 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zákazníka Zdroj [vlastní]	57
Tab. 17 Stanovení cílové hodnoty meziročního růstu tržeb Zdroj [vlastní]	58
Tab. 18 Podíl jednoho zákazníka na celkových tržbách Zdroj [vlastní]	59
Tab. 19 Přehled měřítek zákaznické perspektivy Zdroj [vlastní]	60
Tab. 20 Stanovení cílové hodnoty poměru expedovaného a přebaleného zboží Zdroj [vlastní]	61
Tab.21 Stanovení cílové hodnoty počtu chybných dodávek Zdroj[vlastní]	61
Tab. 22 Stanovení cílové hodnoty produktivity práce Zdroj [vlastní]	62

<i>Tab. 23 Stanovení cílové hodnoty podílu objednávek zadanych přes e-shop na celkových tržbách Zdroj [vlastní]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 24 Přehled měřítek zákaznické perspektivy Zdroj [vlastní]</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 25 Stanovení cílové hodnoty míry fluktuace zaměstnanců Zdroj [vlastní]</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 26 Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců Zdroj [vlastní].</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 27 Přehled měřítek perspektivy učení se a růstu Zdroj [vlastní]</i>	<i>67</i>

Seznam grafů

Graf 1 Poměr tržeb z prodeje zboží v tuzemsku a v zahraničí v letech 2009 – 2012

Zdroj [vlastní] 40

Graf 2 Vývoj hospodářského výsledku v letech 2009 – 2012 Zdroj [vlastní] 43

Graf 3 Ukazatele aktivity v letech 2009 – 2012 Zdroj [vlastní] 47

Seznam příloh

- PI ROZVAHA ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 - 2012
- PII VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 - 2012
- PIII VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 - 2012
- PIV POSTUP PŘI ZAŘAZENÍ FINANČNÍHO LEASINGU DO ROZVAHY
- P V ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI
- P VI DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE
- P VII DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 – 2012

Minimální závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce č. 500/2002 Sb.	ROZVAHA v plném rozsahu		Visimpex a.s.
Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů	(v celých tisících Kč)		
1x příslušnému finančnímu úřadu	IČ 65138708		Seifertova 33 750 02 Přerov

označ. a	AKTIVA b	řad. c	Účetní období			
			2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	161 377	135 454	124 494	135 536
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	87 175	59 694	58 649	55 510
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	1 607	461	384	187
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	1 607	461	384	187
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	62 855	59 133	58 165	55 223
B. II. 1.	Pozemky	014	5 024	5 024	5 024	5 024
2.	Stavby	015	53 079	51 074	48 577	46 007
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 670	3 008	4 537	3 705
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	82	27	27	487
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	22 713	100	100	100
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024	22 713	100	100	100
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			
			2009	2010	2011	2012
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	73 259	75 167	65 074	79 193
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	54 969	49 944	44 949	63 383
C. I. 1.	Materiál	033				
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036				
5.	Zboží	037	54 969	49 944	44 949	61 315
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				2 068
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	13 706	24 907	19 109	15 363
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	9 419	7 518	8 870	9 957
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054			1	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	255	91	4 661	118
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	4 032	17 298	5 577	5 288
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	4 584	316	1 016	447
C. IV. 1.	Peníze	059	46	53	61	27
2.	Účty v bankách	060	4 538	263	955	420
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	943	593	771	833
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	675	522	343	670
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	268	71	428	163

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období			
			2009	2010	2011	2012
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119) = ř. 001	067	161 377	135 454	124 494	135 536
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	77 690	86 266	80 759	75 860
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 + 71 + 72)	069	15 000	15 000	15 000	15 000
A. I. 1.	Základní kapitál	070	15 000	15 000	15 000	15 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071				
3.	Změny základního kapitálu	072				
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	53 785	35 000	35 000	35 000
A. II. 1.	Emisní ážio	074				
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	35 000	35 000	35 000	35 000
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	18 785			
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077				
5.	Rozdíly z přeměn společností	078				
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	1 127	1 127	1 126	2 669
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	1 127	1 127	1 126	2 669
2.	Statutární a ostatní fondy	081				
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	8 528	4 287	34 598	27 384
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	8 528	4 287	34 598	27 384
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084				
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období ř. 01 - (69+73+78+81+85+118) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	085	-750	30 852	-4 965	-4 193
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	83 149	48 970	43 640	59 557
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088				
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089				
3.	Rezerva na daň z příjmů	090				
4.	Ostatní rezervy	091				
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	2 740	1 789	578	461
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093				
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	094				
3.	Závazky - podstatný vliv	095				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096				
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097				
6.	Vydané dluhopisy	098				
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099				
8.	Dohadné účty pasivní	100				
9.	Jiné závazky	101	1 000			
10.	Odložený daňový závazek	102	1 740	1 789	578	461

Označ. a	PASIVA b	řád. c	Stav v běžném účet. období			
			2009	2010	2011	2012
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	41 492	12 978	5 655	14 312
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	23 715	5 310	3 332	11 744
2.	Závazky - ovládána nebo ovládající osoba	105				
3.	Závazky - podstatný vliv	106				
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107				
5.	Závazky k zaměstnancům	108	6 896	5 554	878	876
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	526	584	534	528
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	736	841	761	901
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111	5 537	589		
9.	Vydané dluhopisy	112				
10.	Dohadné účty pasívní	113	50	100	150	205
11.	Jiné závazky	114	4 032			58
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	38 917	34 203	37 407	44 784
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116				
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	36 427	31 803	33 861	39 275
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	2 490	2 400	3 546	5 509
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 až 121)	119	538	218	95	119
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	538	218	95	119
2.	Výnosy příštích období	121				

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 – 2012

Minimální závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce č. 500/2002 Sb. Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů 1x příslušnému finančnímu úřadu	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky VISIMPEX a.s.
	(v celých tisících Kč)		Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání, liší-li se od bydliště Seifertova 33 PŘEROV PSČ: 750 02
	IČ 65138708		

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období			
			2009	2010	2011	2012
I.	Tržby za prodej zboží	01	123 883	103 995	72 597	108 816
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	91 920	78 044	52 188	82 058
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	31 963	25 951	20 409	26 758
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	16 047	40 062	21 116	11 452
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15 815	39 998	21 116	11 452
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0		
3.	Aktivace	07	232	64		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	29 548	36 573	23 231	18 299
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	13 293	21 641	12 698	7 724
2.	Služby	10	16 255	14 932	10 533	10 575
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	18 462	29 440	18 294	19 911
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	16 923	20 823	19 977	18 842
C. 1.	Mzdové náklady	13	12 544	15 300	14 705	13 826
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 033	5 162	4 921	4 703
4.	Sociální náklady	16	346	361	351	313
D.	Daně a poplatky	17	413	444	414	265
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	7 572	6 252	4 099	4 108
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	110	553	89
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		110	553	89

2.	Tržby z prodeje materiálu	21		0		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0		
2.	Prodaný materiál	24	0	0		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	229	329	-271	-25
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 527	1 138	1 084	811
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 428	601	576	982
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0		
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)]	30	-8 576	2 239	-4 864	-3 361

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období			
			2009	2010	2011	2012
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	31 216		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	337		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)	33	2 708	0	0	0
1. VII.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	2 708	0		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0		
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	563	302	453	2
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	22	123	302	391
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0		
X.	Výnosové úroky	42	31	225	430	292
N.	Nákladové úroky	43	2 573	1 436	1 252	1 349
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	11 226	3 011	2 250	2 473
O.	Ostatní finanční náklady	45	5 870	4 195	2 891	2 284
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0		
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45+(-46)-(-47)]	48	6 063	28 663	-1 312	-1 257
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	-1 763	50	-1 211	-425
Q. 1.	-splatná	50	0	0		
2.	-odložená	51	-1 763	50	-1 211	-425

**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	-750	30 852	-4 965	-4 193
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0		
R.	Mimořádné náklady	54	0	0		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0
S. 1.	-splatná	56	0	0		
2.	-odložená	57	0	0		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-750	30 852	-4 965	-4 193
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-2 513	30 902	-6 176	-4 618

PŘÍLOHA P III: VÝKAZ O PENĚŽNÍCH TOCÍCH ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ 2009 – 2012

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (CASH FLOW) (v celých tis. Kč)					
Visimpex a.s. Seifertova 33 750 02 Přerov					
Označení	TEXT	Skutečnost v účetním období			
		2009	2010	2011	2012
P	Stav peněž. prostředků a ekvivalentů na začátku úč. období	2 278	4 584	316	1 543
Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním (+/-)	-2 513	30 902	-6 575	-4 618
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	7 635	-23 197	4 098	5 051
A 1.1	Odpisy stálých aktiv (+), umoření oceňovacího rozdílu k nabytému majetku a goodwillu (+/-)	7 572	6 252	4 099	4 108
A 1.2	Změna stavu opravných položek a rezerv (+/-)	229	329	-271	-25
A 1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv (-/+)	0	-30 989	-553	-89
A 1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku (-)	-2 708			
A 1.5	Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky	2 542	1 211	823	1 057
A 1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace				
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	19 194	-34 989	3 296	-6 444
A 2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, aktivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů aktivních (-/+)	7 079	-11 180	5 922	3 677
A 2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, pasivních účtů časového rozlišení a dohadných účtů pasivních (+/-)	-7 169	-28 834	-7 651	8 343
A 2.3	Změna stavu zásob (-/+)	19 284	5 025	5 025	-18 464
A 2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku (-/+)				
A 3	Vyplacené úroky (-)	-2 573	-1 436	-1 253	-1 349
A 4	Přijaté úroky (+)	31	225	430	292
A 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně (-)				
A.6	Výsledek hospodaření z mimořádné činnosti po zdanění (+/-)	0	0		
A 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku (+)	2 708			
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	24 482	-28 495	-4	-7 068
B 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-4 555	-1 385	-3 053	-542
B 1.1	Pořízení DNM a DHM včetně změny stavu záloh (-/+)	-4 455	-1 385	-3 053	-542
B 1.2	Pořízení dlouhodobých cenných papírů a podílů včetně změny stavu záloh (-/+)	-100			

B	2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	31 326	553	89
B	2.1	Příjmy z prodeje DHM a DNM (+)	0	110	553	89
B	2.2	Příjmy z prodeje dlouhodobých cenných papírů a podílů (+)		31 216		
B	3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám včetně splátek (-/+)	0	0		
B		Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-4 555	29 941	-2 500	-453
C	1	Změna stavu dlouhodobých závazků, popř. krátkodobých závazků z finanční činnosti např. úvěrů (+/-)	-17 621	-5 714	3 731	6 425
C	2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	0	0
C	2.1	Upsání cenných papírů a podílů včetně emisního ážia a záloh (+)	0	0	0	0
C	2.2	Vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům (-)				
C	2.3	Peněžní dary, dotace a další vklady do vlastního kapitálu (+)				
C	2.4	Úhrada ztráty společníky (+)				
C	2.5	Přímé platby na vrub fondů (-)				
C	2.6	Vyplacené dividendy a podíly ze zisku (-)				
C		Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-17 621	-5 714	3 731	6 425
F		Čisté zvýšení / snížení peněžních prostředků	2 306	-4 268	1 227	-1 096
R		Stav peněž. prostředků ke konci úč. období dle výkazu CF	4 584	316	1 543	447
S		Skutečný stav peněžních prostředků ke konci úč. období	4 584	316	1 543	447
X		Rozdíl	0	0	0	0

PŘÍLOHA P IV: POSTUP PŘI ZAŘAZENÍ FINANČNÍHO LEASINGU DO ROZVAHY

Vykazování leasingu v současné hodnotě leasingových plateb

Do aktiv i pasiv doplníme současnou hodnotu leasingových splátek. Diskontní míra je stanovena na úrovni nákladů na cizí kapitál s obdobnou dobou splatnosti, jako je délka leasingové smlouvy, při o

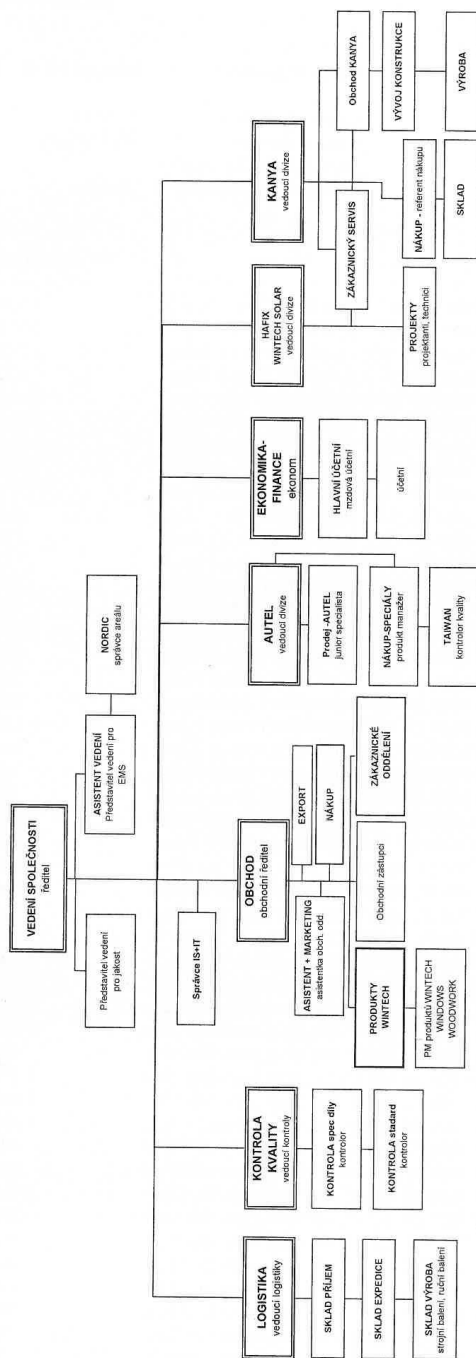
Aktivní i pasivní položka bude mít vždy stejnou výši. V aktivech bude částka zařazena do dlouhodobého hmotného majetku a v pasivech do krátkodobých závazků (částka s lhůtou splatnosti kratší r

a dlouhodobých závazků.

Výpočet současných hodnot leasingových plateb ve společnosti Visimpex a. s. v letech 2009 - 2012

rok2009	zůstatek kplatbě 1	zůstatek kplatbě 2	zůstatek kplatbě 3	zůstatek kplatbě 4	rok2010	zůstatek kplatbě 1	zůstatek kplatbě 2	zůstatek kplatbě 3	zůstatek kplatbě 4	rok2011	zůstatek kplatbě 1	zůstatek kplatbě 2	zůstatek kplatbě 3	rok2012
Leasing ŠkFabia C	9 829,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing ŠkFabia C	9 829,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing ŠkFabia C	9 829,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing Ford Focus	10 603,00				Leasing Ford Focus	0,00								
Leasing Ford Focus	10 603,00				Leasing Ford Focus	0,00								
Leasing Ford Focus	21 206,00				Leasing Ford Focus	0,00								
Leasing ŠkFabia C	49 134,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing ŠkFabia C	49 134,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing ŠkFabia C	49 134,00				Leasing ŠkFabia C	0,00								
Leasing Ford Focus	53 440,00				Leasing Ford Focus	0,00								
Trafostanice	218 200,00				Trafostanice	0,00								
Leasing Ford Fusio	77 571,00				Leasing Ford Fusio	0,00								
Leasing ŠkFabia C	119 076,00	29 746,00	11 880,00	1 981,00	Leasing ŠkFabia C	29 746,00	11 880,00	1 981,00		Leasing ŠkFabia C	11 880,00	1 981,00		Leasing ŠkFabia C
Vrtačko-frézka	63 156,00	63 156,00	63 156,00	42 104,00	Vrtačko-frézka	63 156,00	63 156,00	42 104,00		Vrtačko-frézka	63 156,00	42 104,00		Vrtačko-frézka
cellem zůstatek	750 744,00	92 902,00	75 036,00	44 085,00	cellem zůstatek	92 902,00	75 036,00	44 085,00	0,00	cellem zůstatek	75 036,00	44 085,00	0,00	cellem zůstatek
Současná hodnota	750 744,00	92 902,00	75 036,00	44 085,00	Současná hodnota	92 902,00	75 036,00	44 085,00	0,00	Současná hodnota	75 036,00	44 085,00	0,00	Současná hodnota
cellem	750 744,00			212 023,00	cellem	92 902,00			119 121,00	cellem	75 036,0		44 085,00	cellem
Krátk. závazky v tis. Kč	751				Krátk. závazky v tis. Kč	93				Krátk. závazky v tis. Kč	75			Krátk. závazky v tis. Kč
Dlouh. závazky v tis. Kč				212	Dlouh. závazky v tis. Kč				119	Dlouh. závazky v tis. Kč			44	Dlouh. závazky v tis. Kč
Aktiva v tis. Kč				963	Aktiva v tis. Kč				212	Aktiva v tis. Kč			119	Aktiva v tis. Kč
úroková sazba			3,74%											

Organizační řád - Příloha č. 1
Příručka jakosti - Příloha č. 3



2.11.2012

PŘÍLOHA PVI: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCE

Dotazníkové šetření obsahuje uzavřené otázky, které je zapotřebí ohodnotit na stupnici 1 až 5. Při vyplňování dotazníku zakroužkujte vždy jednu odpověď. Dotazníky jsou anonymní.

1. Prostředí a pracovní podmínky pracoviště mi vyhovují.

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasím

2. Má práce mě dostatečně uspokojuje a je smysluplná.

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasím

3. Moje schopnosti, znalosti jsou dostatečně využívány

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasím

4. Počet pracovníků našeho oddělení odpovídá potřebám společnosti.

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

- 3 - nevím
 - 4 - spíše nesouhlasím
 - 5 - rozhodně nesouhlasím
5. V případě pracovních problémů se mohu spolehnout na svoje kolegy.
- 1 - rozhodně souhlasí
 - 2 - spíše souhlasím
 - 3 - nevím
 - 4 - spíše nesouhlasím
 - 5 - rozhodně nesouhlasím
6. Osobní vztahy v našem kolektivu jsou bezproblémové, snažíme se udržovat dobré osobní vztahy.
- 1 - rozhodně souhlasí
 - 2 - spíše souhlasím
 - 3 - nevím
 - 4 - spíše nesouhlasím
 - 5 - rozhodně nesouhlasím
7. Nadřízený mi poskytuje dostatek informací potřebných k vykonávání mé práce.
- 1 - rozhodně souhlasí
 - 2 - spíše souhlasím
 - 3 - nevím
 - 4 - spíše nesouhlasím
 - 5 - rozhodně nesouhlasím
8. Můj nadřízený mě v mém dalším vzdělávání podporuje.
- 1 - rozhodně souhlasí
 - 2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasím

9. Se svým finančním ohodnocením jsem spokojen/a.

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasím

10. Se schopností TOP managementu řídit náš podnik jsem spokojen/a

1 - rozhodně souhlasí

2 - spíše souhlasím

3 - nevím

4 - spíše nesouhlasím

5 - rozhodně nesouhlasí

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKA

Dotazníkové šetření obsahuje uzavřené otázky, které je zapotřebí ohodnotit na stupnici 1 až 5. Při vyplňování dotazníku zakroužkujte vždy jednu odpověď.

1. Jak jste spokojený s komunikací zákaznického oddělení?
 - 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
2. Jak jste spokojený s komunikací obchodního zástupce ve vašem regionu?
 - 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
3. Jak jste spokojený s vyřizováním dodávek vámi objednaného zboží?
 - 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
4. Jak jste spokojený s termínem dodání vámi objednaného zboží?
 - 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami

- 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
5. Jak jste spokojený s kvalitou vámi objednaného zboží?
- 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
6. Jak jste spokojený s rychlostí vyřízení reklamace?
- 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený
7. Jak jste spokojený s rozsahem služeb naší společnosti?
- 1 - Velmi spokojený
 - 2 - Spíše spokojený
 - 3 - Spokojený s výhradami
 - 4 - Spíše nespokojený
 - 5 - Velmi nespokojený