

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Profit týmy a jejich dopad na ekonomiku podniku

Profit teams and their impact on the economics of the firm

Student:

Bc. Petr Hlaváček

Vedoucí diplomové práce:

Doc. RNDr. Eva Grublová, CSc

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 29. dubna 2010

.....

Petr Hlaváček

OBSAH

1	Úvod	4
2	Charakteristika podniku.....	6
2.1	Základní informace	6
2.2	Logo společnosti	6
2.3	Kanceláře společnosti.....	7
2.4	Historie společnosti.....	7
2.5	Profil společnosti.....	8
2.6	Služby DC VISION.....	9
2.7	Organizační schéma	10
3	Teoretická část	11
3.1	Výkonnost podniku	11
3.2	Moderní měřítka výkonnosti podniku	12
3.3	Finanční analýza	12
3.3.1	Ukazatelé rentability	12
3.3.2	Ukazatelé likvidity	13
3.3.3	Ukazatelé zadluženosti.....	14
3.3.4	Ukazatelé aktivity	16
3.4	SWOT analýza	16
3.5	Profit týmy	19
3.6	Náklady.....	19
3.6.1	Účelové třídění nákladů	20
3.6.2	Kalkulační třídění nákladů	20
3.6.3	Rozdíl mezi náklady a výdaji	20
3.7	Produktivita práce	21
3.8	Odměňování.....	23
3.8.1	Systemy řízení odměňování.....	25

3.9	Utilizace.....	27
3.10	Workflow.....	27
4	Analytická část.....	29
4.1	Analýza výchozího stavu.....	29
4.1.1	Finanční analýza	29
4.1.2	SWOT analýza firmy DC VISION s.r.o.	34
4.1.3	Utilizace na komerčních projektech.....	35
4.1.4	Režijní a provozní náklady.....	38
4.2	Analýza problémů a potřeb.....	38
4.2.1	Jasná a přehledná databáze projektů	38
4.2.2	Evidence pracovní doby	39
4.2.3	Přehledné plánování kapacit.....	39
4.2.4	Přehledné podklady pro řízení firmy	39
4.2.5	Podklady k fakturaci	40
4.3	Shrnutí analýzy a doporučení následujícího postupu.....	40
4.4	Analýza Implementace Profit týmů	40
4.4.1	Rozdělení na Profit týmy.....	40
4.5	Sledování výkonnosti Profit týmů.....	41
4.5.1	Typizace projektů	41
4.5.2	Evidence pracovní doby	42
4.5.3	Workflow.....	44
4.5.4	Pořízení software	45
4.6	Výběr vhodného software.....	46
4.7	Samotná implementace.....	48
4.8	Doporučení	51
5	Závěr.....	52
	Seznam použité literatury.....	53

Seznam zkratek.....	55
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	57
Přílohy	58

1 ÚVOD

Cílem této diplomové práce s názvem Profit týmy a jejich dopad na ekonomiku podniku je zlepšení finančního plánování a organizace práce firmy DC VISION s.r.o. prostřednictvím analýzy současného stavu a zavedení Profit týmů.

Diplomová práce byla vypracována v prostředí firmy DC VISION s.r.o., která poskytuje poradenské služby v oblasti projektové řízení a dotačního managementu, řízení změn, inovačního managementu, Lean managementu, rozvoje lidských zdrojů. Firma patří do kategorie malý a střední podnik, má sídlo v Opavě a v současné době má 12 stálých zaměstnanců.

První kapitolou je úvod, který obsahuje strukturu diplomové práce.

V druhé kapitole jsou uvedeny základní informace o firmě DC VISION s.r.o. – předmět podnikání, profil firmy, historie firmy, poskytované služby a nejvýznamnější klienti firmy.

Kapitola 3 se věnuje teoretickému základu finanční analýzy, kde jsou popsány použité vzorce. Obsahuje teorii ke SWOT analýze, k produktivitě práce, utilizaci jednotlivých pracovníků a workflow zakázek.

V analytické části, která tvoří kapitolu č. 4, je provedena finanční analýza zkoumané firmy na základě finančních výkazů z let 2005 – 2009. Silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby byly identifikovány v rámci SWOT analýzy. Návrhová část je poté zaměřena na identifikované slabé stránky, kterými jsou zejména: nedostatečné finanční plánování a vyhodnocování zakázek a plánování a organizace práce. V rámci analytické části bylo provedeno posouzení utilizace (vytíženosti) zaměstnanců, byly vyčísleny provozní a režijní náklady na jednotlivé pobočky v členění podle měsíců. Na základě provedených analýz byly identifikovány hlavní problémy – potřeby k řešení. Bylo provedeno srovnání možných SW řešení, které by umožňovaly vedení komplexní evidence a poskytování strukturovaných a aktuálních dat pro řízení firmy. Dále je ve čtvrté kapitole popsána implementace Profit týmů a její dopad na finanční řízení a plánování a organizaci práce.

Poslední kapitolou je závěr, který obsahuje souhrnný přehled výsledků diplomové práce.

Cílem této diplomové práce je zjistit a kvantifikovat dopad implementace Profit týmů na ekonomiku podniku.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1 Základní informace

Obchodní firma	DC VISION, s.r.o.
Sídlo:	Krnovská 38/58, 74601 Opava
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČ:	25366254
DIČ:	CZ25366254
Jednatel:	Ing. Libor Witassek, MBA
Předmět podnikání:	činnost organizačních a ekonomických poradců zprostředkování obchodu a služeb pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti
Činnosti – dle OKEČ:	741200 - Účetní a auditorské činnosti a jejich revize; daňové poradenství 748700 - Ostatní podnikatelské činnosti j. n. 804290 - Ostatní vzdělávání j. n.
Činnosti – dle CZNACE:	692000 - Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství 740000 - Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti 855900 - Ostatní vzdělávání j. n.

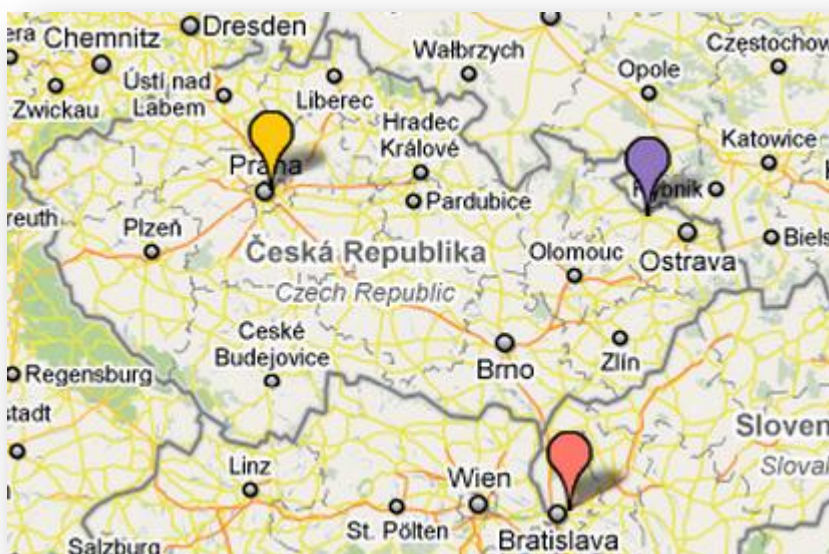
2.2 Logo společnosti



Obr. 2.1 Logo společnosti
Zdroj: interní dokumentace firmy

2.3 Kanceláře společnosti

PRAHA	OPAVA	BRATISLAVA
ZIRKON Business Center Sokolovská 84–86 Praha	Krnovská 58 746 01 Opava	Galvaniho 7/D 821 04 Bratislava



Obr. 2.2 Umístění kanceláří společnosti
Zdroj: maps.google.com

2.4 Historie společnosti

Společnost DC VISION, s.r.o. (dále DC VISION) byla zaregistrovaná Krajským soudem v Ostravě dne 19.2.1997. V roce 1999 DC VISION otevřela stálou kancelář v Praze.

V roce 2004 DC VISION zavedla certifikovaný systém řízení jakosti dle ISO 9001:2001 a získává mezinárodní certifikaci od IQ Net.

Klíčovým milníkem byla dohoda o vstupu do evropské sítě Allied Consultants Europe (ACE) se sídlem v Bruselu a koordinačním centrem v Lyonu. DC VISION se stala Associate Partnerem ACE a rozšiřuje tak působení v rámci EU.

2.5 Profil společnosti

DC VISION, s.r.o. je českou poradenskou a vzdělávací firmou poskytující profesionální konzultační služby a manažerský trénink. Sídlem firmy je Opava, další kanceláře jsou v Praze a Bratislavě. V plánu je otevřít kancelář také ve Varšavě.

Společnost DC VISION řídí prestižní vzdělávací institut CMC Graduate School of Business. CMC ve spolupráci s renomovanými zahraničními partnery – Thunderbird School of Global Management a Maastricht School of Management, Kellstadt Graduate School of Business - nabízí dva špičkové mezinárodně uznávané MBA programy, v nichž v současné době studuje více než 80 manažerů a manažerek z 16 zemí.

Počet absolventů MBA programů nabízených CMC nyní čítá více než 700 členů a dalších více než 13 000 absolventů prošlo kurzy exekutivního vzdělávání.

Společnost DC VISION je součástí mezinárodní skupiny Allied Consultants Europe Sprl. se sídlem v Bruselu a přímým zastoupením v 10 zemích Evropské unie. Allied Consultants Europe (ACE) zaměstnává více než 600 konzultantů. Celkový obrat skupiny převyšuje 70 mil. EUR. Senior konzultanti DC VISION jsou certifikovaní poradci Evropské komise pro programy EU v rámci EuropeAid.

DC VISION, s.r.o. je od roku 2005 členem sítě Poradenských organizací Moravskoslezského kraje pro evropské fondy.

Konzultanti DC VISION jsou registrovanými členy Národního registru poradců při agentuře CzechInvest, Praha a jsou také zařazeni v registru Euromanažerů pro Moravskoslezský kraj.

Společnost DC VISION, s.r.o. je v současné době držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001 : 2001 v následujících oblastech:

- Poradenství v oblasti podnikání a řízení
- Příprava a realizace rozvojových projektů
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti

Systém managementu jakosti je certifikován u mezinárodního centra kvality IQ-Net od roku 2004. Certifikát ISO je součástí přílohy 1.

DC VISION také poskytuje svým klientům produkt s názvem Český benchmarkingový index. Jedná se o diagnostický nástroj, který umožňuje srovnání společnosti s odpovídajícími údaji firem z celého světa podle zvolených kritérií. Odhalí silné a slabé stránky podniku a příležitosti pro zlepšení.

DC VISION je akreditovaná v rámci International Quality Centre UK pro zavádění standardu rozvoje lidských zdrojů „Investors in people“. Certifikát Investors in People je součástí přílohy 2.

2.6 Služby DC VISION

Společnost DC VISION poskytuje služby v následujících oblastech:

Rozvoj lidských zdrojů

- Poradenství v oblasti rozvojových projektů
- Manažerský trénink
- Manažerské poradenství
- Zavádění standardu Investors in People

Dotační management

- Zpracování kompletní žádosti včetně studie proveditelnosti a všech příloh
- Administraci dotačního projektu
- Organizaci výběrových řízení

Analyticko-koncepční služby

Společnost DC VISION realizuje projekty v různých oblastech a odvětvích. Společným znakem projektů je vstupní analýza, na jejímž základě navrhne klientovi řešení – koncepci.

Řízení změn, Inovační management

2.7 Organizační schéma

Organizační schéma je součástí přílohy 3. Jedná se o organizační schéma celé společnosti včetně pracovních pozic. Organizační schéma je aktuální ke dni 1.4.2010. V této diplomové práci jsou zmiňováni i zaměstnanci, kteří ve společnosti dále nepracují. V organizačním schématu jsou znázorněny také osoby ze skupiny Allied Consultants Europe, mezi jejíž členy DC VISION, s.r.o. spadá.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Výkonnost podniku

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody každého podniku. Zvláště v současné době, kdy dochází k rychlým změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je její řízení opírající se o opakovaná měření. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku. Jen na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti lze dosáhnout plnění stanovených cílů a zajistit úspěšný rozvoj podniku.

Z tohoto důvodu jsou podniky nuceny brát v úvahu a v mnoha případech implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, přístupů, nástrojů a technik, které napomáhají zvyšovat podnikovou výkonnost a posilovat konkurenční výhodu.

Co znamená výkonnost podniku?

Je to velikost bankovního konta, počet zaměstnanců, image, značka nebo snad podíl na trhu? Je to schopnost uspokojovat zákazníky, mít spokojené a motivované zaměstnance, být schopen platit včas svým věřitelům, obstát v silné konkurenci? Každý subjekt může hodnotit výkonnost podniku jinak – vlastník podle splnění očekávání ohledně návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně apod.[1]

3.2 Moderní měřítko výkonnosti podniku

Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a následně se v podnikové praxi osvojují nové přístupy k měření a řízení výkonnosti podniků.

Výčet některých kritérií, která splňují moderní ukazatel:

- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti výpočtu a také ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků. [1]

3.3 Finanční analýza

Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí. Ukazatele finanční analýzy je možné využít při identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku.

Finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování tedy potřebují nejen manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři a v neposlední řadě i odborná veřejnost.

Manažeři potřebují finanční analýzu pro krátkodobé a zejména pro dlouhodobé finanční řízení podniku. Průběžná znalost finanční situace podniku jim umožňuje správně se rozhodovat při získávání finančních zdrojů, stanovení optimální finanční struktury, alokaci volných peněžních prostředků, poskytování obchodních úvěrů, rozdělování zisku apod. [1]

3.3.1 Ukazatelé rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní ukazatel pro alokaci kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity)

Vyjádřuje míru zhodnocení kapitálu vloženého akcionáři. Tento ukazatel je vyjádřen pomocí poměru čistého zisku (earnings after taxes - EAT) a vlastního kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (\text{Vzorec 1}) [1, \text{s. 24}]$$

Výnosnost vlastního kapitálu by měla být vyšší než výnosnost bezrizikové investice. Také platí, že čím vyšší výnosnost firma má, tím je atraktivnější pro akcionáře a tím roste její tržní hodnota.

Rentabilita aktiv – ROA (Return of Assets)

ROA se vypočte jako čistý provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes, NOPAT), vydělený součtem hotovosti, pracovního kapitálu a dlouhodobých aktiv. Přesně se tento ukazatel nazývá výnosnost čistých aktiv (Return On Net Assets, RONA), ale často bývá uváděn jednoduše i jako výnosnost aktiv nebo Return On Assets (ROA). Použijeme zjednodušený výpočet, ve kterém se počítá hrubým ziskem (EBIT).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva}} \quad (\text{Vzorec 2}) [1, \text{s. 23}]$$

Rentabilita tržeb – ROS (Return of Sales)

Představuje míru zisku připadající na jednu korunu tržeb. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak dokáže podnik kontrolovat své náklady.

$$ROS = \frac{EBIT}{T_{\text{provozní}}} \quad (\text{Vzorec 3}) [1, \text{s. 23}]$$

3.3.2 Ukazatelé likvidity

Tyto ukazatelé ukazují, zda nebude mít firma problémy se splácením závazků. Vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými pasivy. Likvidita závisí na tom, jak rychle je podnik schopen inkasovat své pohledávky a zda má prodejné výrobky a zásoby.

Celková likvidita (Current ratio)

Udává platební schopnost podniku v dlouhodobějším horizontu. Ve vyspělých tržních ekonomikách dosahuje jeho standardní hodnota výš 2,0 – 2,5. Hodnota menší než 1,0 vypovídá o tom, že podnik je zcela nelikvidní. Na druhé straně příliš vysoká hodnota ukazatele ukazuje na neproduktivní využití prostředků.

$$\text{celková likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{Vzorec 4}) [1, \text{s. 31}]$$

Pohotová likvidita

Hodnota ukazatele by se měla pohybovat kolem 1,0. V takovém případě je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (\text{Vzorec 5}) [1, \text{s. 31}]$$

Čistý pracovní kapitál – ČPK

Rozdílový ukazatel, který udává jaká část oběžného majetku je krytá dlouhodobými zdroji.

$$\text{ČPK} = (\text{VK} + \text{CK}_{\text{dlouhodobý}}) - \text{SA} \quad (\text{Vzorec 6}) [1, \text{s. 27}]$$

3.3.3 Ukazatelé zadluženosti

Celková zadluženost

Někdy označován jako ukazatel věřitelského rizika nám vyjadřuje, jak se podílí cizí zdroje na celkových aktivech. Všeobecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší zadluženost podnik má. Měla by se však porovnávat s výnosností, kterou podnik dosahuje při určité výšce cizích zdrojů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CK}{A} \quad (\text{Vzorec 7}) [1, \text{s. 28}]$$

Podíl vlastního kapitálu na aktivech (Equity ratio)

Vyjadřuje míru podílu, jakým se podílí vlastní kapitál na krytí majetku společnosti. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím se stává podnik více stabilním. Avšak je třeba brát v úvahu, že příliš vysoká hodnota může mít za příčinu zpomalení tempa růstu firmy.

$$\text{Equity ratio} = \frac{VK}{A} \quad (\text{Vzorec 8}) [1, \text{s. 29}]$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Určuje, jakou část cizích zdrojů připadá na jednu jednotku vlastního kapitálu. Investoři preferují tento poměr nižší, protože s vysokým poměrem je spojeno vyšší riziko. Hodnota tohoto ukazatele by neměla překročit hodnotu 1,00. Vyšší zadluženost si mohou dovolit jen firmy se stabilními příjmy.

$$\text{Zadluženost VK} = \frac{CK}{VK} \quad (\text{Vzorec 9}) [1, \text{s. 29}]$$

Ukazatel finanční páky

Efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku. Je-li úroková míra nižší než výnosnost aktiv, potom použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. Někdy bývá také nazývána majetkový koeficient. Je požadován neklesající nebo alespoň stálý trend tohoto ukazatele.

$$\text{Finanční páka} = \frac{A}{VK} \quad (\text{Vzorec 10}) [1, \text{s. 29}]$$

3.3.4 Ukazatelé aktivity

Doba obratu celkových aktiv

Vyjadřuje, za kolik dnů dojde k obratu celkových aktiv vzhledem k tržbám. Požadovaná délka je co nejkratší. Pokud vlastní společnost více stálých aktiv, pak je hodnota tohoto ukazatele vyšší.

$$D.O.celk.aktiv = \frac{T}{A} \quad (\text{Vzorec 11}) [1, s. 33]$$

Doba obratu krátkodobých závazků

Vyjadřuje dobu uplynulou mezi okamžikem nákupu majetku a okamžikem, kdy dojde k úhradě. Požadovaná je co nejnížší hodnota. Vypovídá hlavně o platební disciplíně podniku.

$$D.O.krátkodobých\ závazků = \frac{KZ + KÚ}{denní\ T} \quad (\text{Vzorec 12}) [1, s. 34]$$

Doba obratu pohledávek

Určuje, jak velkou dobu je kapitál podniku vázán ve formě pohledávek a za jak dlouhou dobu v průměru jsou pohledávky splaceny. Pokud je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím horší je to pro podnik.

$$D.O.pohledávek = \frac{pohledávky}{denní\ T} \quad (\text{Vzorec 13}) [1, s. 34]$$

3.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a

porovnává s hlavními vlivy okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktoru vnější i vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná a podstatná než identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt základní přínos SWOT analýzy.

Analýza vnějšího prostředí (analýza příležitostí a hrozeb)

Firma musí sledovat rozhodující síly makroprostředí (demografické, politické, legislativní, sociální a kulturní), které ovlivňují její podnikání. Musí taktéž sledovat významné účastníky mikroprostředí (zákazníky, konkurenty, distributory, dodavatele), kteří ovlivňují její schopnost získávat na trhu zisk.

Příležitosti

Hlavním cílem zkoumání prostředí je rozpoznat nové marketingové příležitosti. Marketingovou příležitostí je oblast zákaznických potřeb, jejichž uspokojováním může firma profitovat.

Marketingové příležitosti by měly být klasifikovány hlediska jejich přitažlivostí a pravděpodobnosti úspěchu. Pravděpodobnost, že firma dosáhne úspěchu, bude záviset nejen

na tom, zda její konkurenční síla bude odpovídat klíčovým požadavkům na úspěch, ale také na tom, zda bude větší než konkurenční síla jejích konkurentů. Mít pouze schopnosti něco vykonat je nedostačující. Nejúspěšnější firmy se vyznačují tím, že dokážou u svých produktů vytvářet a dlouhodobě udržovat vysokou spotřebitelskou hodnotu.

Hrozby

Hrozba je výzva vzniklá na základě nepříznivého vývojového trendu ve vnějším prostředí, která by mohla v případě absence účelných marketingových aktivit vést k ohrožení prodeje ze zisku.

Některé vývojové trendy ve vnějším prostředí představují nepříjemné možnosti ohrožení podnikatelských aktivit.

Hrozby by měly být klasifikovány z hlediska jejich závažnosti a pravděpodobnosti výskytu.

Analýza vnitřního prostředí (analýzy silných a slabých stránek)

Jedna stránka problému je rozpoznat atraktivní příležitosti a druhá je mít schopnost tyto příležitosti využít. Proto je třeba u každé obchodní jednotky pravidelně vyhodnocovat její silné a slabé stránky. Vrcholový management firmy nebo externí poradci, kteří vyhodnocují faktory ovlivňující marketingové, finanční, výrobní a organizační schopnosti, posuzují každý faktor z hlediska intenzity jeho vlivu (výkonností) a z hlediska jeho důležitosti.

Je pochopitelné, že není možné, aby se všechny podnikatelské aktivity vyznačovaly pouze slabými nebo naopak silnými stránkami. Stěžejní otázkou je, zda by se měla firma věnovat výhradně těm příležitostem, u nichž by mohla uplatnit své silné stránky, nebo mnohem lepším příležitostem, které by však vyžadovaly značné úsilí pro získání potřebných silných stránek.

Na základě SWOT analýzy může společnost přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období. Velmi málo firem má pouze jeden cíl. Většina sleduje u svých podnikatelských aktivit určitou kombinaci cílů zahrnujících rentabilitu, zvýšení tržního podílu, omezení rizika, inovace, image atd.[2]

3.5 Profit týmy

Pojem Profit tým (či Profit centrum) původně definoval Peter Drucker kolem roku 1945. Profit tým je součástí společnosti a přímo tak přispívá k jeho zisku.

Vedoucí Profit týmu nese zodpovědnost za příjmy a náklady (výdaje), a proto tedy i za zisky. Z hlediska manažerských dovedností to znamená, že manažer musí řídit prodejní činnosti vytvářející příjmy, které vedou k přírůstku peněžních prostředků a současně kontrolovat náklady, které činnosti způsobují. Vedení Profit týmů je ekvivalentem ke spuštění nezávislého podnikání, protože Profit tým je považován za samostatný subjekt, který umožňuje určit výnosy a náklady a změřit jejich ziskovost. Obchodní organizace mohou být rozděleny z hlediska zisku středisek, kde jsou příjmy a výdaje ziskového centra oddělené od hlavní společnosti, s cílem určit jejich ziskovost.

Obvykle různé Profit týmy jsou od sebe odděleny pro účely účetnictví tak, že management může sledovat, jaký zisk každé středisko má a porovnat tak jejich relativní efektivitu a zisk. Příklady typických ziskových center jsou sklad, prodejní a poradenské organizace, jejichž rentabilitu (profitovost), je možné měřit. [3]

3.6 Náklady

Náklady podniku rozumíme v penězích vyjádřenou účelově zaměřenou spotřebu prostředků a práce, související s fungováním podniku. Náklady podniku jsou vždy spojeny s jeho výkony.

Náklady podniku tvoří:

- běžné provozní náklady podniku (spotřeba materiálu, spotřeba energie, osobní náklady);
- odpisy;
- ostatní provozní náklady;
- finanční náklady;
- mimořádné náklady.

Rozdíl mezi výnosy a náklady tvoří hospodářský výsledek podniku. Pokud jsou náklady nižší než výnosy, hovoříme o zisku, pokud jsou náklady vyšší než výnosy, jde o ztrátu.

3.6.1 Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů je založeno na jednom ze dvou základních hledisek:

1. náklady třídíme podle útvarů (základními vnitropodnikovými útvary jsou ve většině případů hospodářská střediska);
2. náklady třídíme podle výkonů (kalkulační třídění nákladů).

3.6.2 Kalkulační třídění nákladů

Kalkulační třídění nákladů slouží ke zjišťování nákladů na jednotlivé výkony; má dvě hlavní skupiny, a to náklady přímé (jednicové) a náklady nepřímé (režijní). [4]

3.6.3 Rozdíl mezi náklady a výdaji

Výdaje představují jednorázové vynaložení peněžních prostředků v momentu jejich úbytku. Výdajem rozumíme jakékoliv vynaložení majetku podniku více méně bez zřetele na účel jeho použití. Výdaj nevede k celkovému úbytku majetku, ale pouze ke změně v jeho struktuře.

Mezi náklady a výdaji existuje tzv. věcná a časová nesourodost. Věcná nesourodost znamená, že ne všechny výdaje jsou účelné (tj. vedou k výkonu). Příkladem mohou být škody na investičním majetku nebo zaplacené pokuty. Časová nesourodost je způsobena rozdílným časovým momentem pro posouzení vzniku nákladu a výdaje. Výdaj se posuzuje v okamžiku skutečného úbytku peněžních prostředků, kdežto pro náklad je důležitý moment účelového vynaložení (skutečná spotřeba nákladové složky). Tato skutečnost rozdílného posuzování momentu vzniku nákladu a výdaje je v účetnictví ošetřena pomocí tzv. časového rozlišování nákladů a výdajů.

Výdaje jsou skutečně vydané peníze v daném období.

Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby v daném podniku.[5]

3.7 Produktivita práce

Produktivita práce se vyjadřuje jako poměr mezi **objemem produkce** vyrobené za určitou dobu a **množstvím práce** na ni vynaložené. Vynaloženou práci můžeme vyjádřit buďto nepřímo dobou jejího trvání, tj. počtem směn resp. hodin nebo počtem osob do výroby příslušného objemu produkce. **Produktivitou práce** rozumíme obecně množství produkce zhotovené jedním pracovníkem za jednotku času. Je to vyjádření účinnosti lidské práce, určitého stupně realizované schopnosti vytvářet hodnoty. Při výpočtech tohoto ukazatele se pracuje s hrubým domácím produktem, který je vyčíslen na jednoho zaměstnaného.

Růst produktivity práce se projevuje snížením množství práce vynaložené na výrobu jednotky produkce nebo zvýšením objemu vyrobené produkce při stejném množství vynaložené práce. Převedeme-li předchozí větu do srozumitelnější podoby, pak stačí výrobek **zhotovit s menším úsilím a rychleji** a produktivita se bude zvyšovat. Její růst pak vede k úspoře vynaložené práce i úspoře mzdových nákladů. [16]

Produktivita práce měří využití pracovní síly. Je-li analyzován trend jejího vývoje, pomáhá předpovědět budoucí poptávku po práci. Ukazatel produktivity práce obecně zjišťujeme jako podíl výstupu ke vstupu, tj. k práci vynaložené na tento výstup. Práce může být vyjádřena ve fyzických jednotkách (odpracované hodiny, počet pracovníků) nebo hodnotově v penězích.

Produktivita práce ve fyzickém vyjádření poměruje homogenní výstup (v t, kg, m, km apod.) k odpracovaným hodinám nebo počtu pracovníků. Použitím odpracovaných hodin dostaneme přesnější ukazatel zejména pro situaci, kde:

- je podstatný objem přesčasové práce,
- je značný počet pracovníků zaměstnán na zkrácený úvazek, na dobu určitou nebo na základě dohod.

Pokud je odpracovaná doba převáděna na přepočítaný počet pracovníků, pak je lhostejné zda vynaloženou práci vyjadřují odpracované hodiny nebo počet pracovníků.

Při uplatnění počtu odpracovaných hodin je nutné vybrat si, zda bude počítat s placenými hodinami nebo hodinami strávenými v práci. Finanční ukazatele směřují k výpočtu s placenými hodinami, protože jsou dobře evidované z důvodu odměňování. Vyjádření práce v hodinách strávených na pracovišti se dává přednost při stanovení produktivity práce ve fyzických jednotkách, aby se posoudilo spíše „zdraví“ organizace než, co se v uplynulém období vykonalo. Přesnější by bylo nahradit hodiny strávené na pracovišti skutečně odpracovanými hodinami po vyloučení času přestávek a prostoje. Bývají ovšem obtížně měřitelné a jakýkoliv pokud kvantifikovat je se střetává s nesouhlasem i odporem zaměstnanců, kteří to interpretují jako nadměrný projev kontroly ze strany manažerů.

Počet pracovníků lze snadněji kalkulovat a vysvětlit než odpracované hodiny. Vykazujeme fyzický počet pracovníků nebo počet přepočítaný na plný pracovní úvazek. Hodí se ukazatele vstupu práce tam, kde postačí jen odhad, nebo tam, kde většina zaměstnanců není odměňována časovou mzdou s hodinovým mzdovým tarifem, tedy kde není snadné kalkulovat objem odpracovaných hodin.

Finanční ukazatel produktivity práce poměřuje výstup v Kč (např. obrat, přidanou hodnotu) k objemu vyplacených mezd v Kč. Pro analýzu trendů má být výstup a vstup vyjádřen ve stejném roce ve stálých cenách, resp. Mzdami očištěnými od úprav podle vývoje spotřebitelských cen. Vstup práce může osahovat mzdy za vykonanou práci nebo mzdy doplněné o zaměstnanecké výhody. Benefity představují přímé náklady na pracovní sílu. Do analýzy trendu produktivity práce v hodnotovém vyjádření jsou zahrnovány tehdy, pokud se v čase mění procentní podíl benefitů v celkových příjmech zaměstnanců. Pokud je jejich procentní podíl stálý, neovlivní to ukazatel produktivity práce, a není tudíž opodstatněné s benefity počítat. Při porovnání trendů je nutné zachovat konzistentnost, tzn. aby ukazatel vstupu byl konstruován přesně a vypovídal o realitě. Může se stát, že práce obvykle vykonávaná zaměstnanci je jednorázově zajištěna externí dodávkou a místo mzdových nákladů dostaneme náklady na pořízení služby. Někdy organizace rozvažují, zda příležitostné dodávky „práce ve mzdě“ zahrnout do analýzy produktivity práce. Pro konzistenci trendu se doporučuje započítat stejné položky do všech období časové řady. [6]

Dosaženou produktivitu práce obecně ovlivňují faktory, které přispívají ke zvyšování objemu produkce a naopak snižování spotřeby práce. Vedle přírodních podmínek (např. zimní období ve stavitelství) je to:

- **technologie výroby**, tj. zdokonalování technologických procesů a postupů
- **technika**, tj. mechanizace, automatizace výrobního procesu, zlepšování technické úrovně výrobních prostředků
- **zvyšování úrovně koncentrace**, organizace a řízení výroby a ostatních procesů
- **úroveň pracovníků**, tj. zvyšování jejich kvalifikace, optimální využití pracovních sil
- **možnost seberealizace a motivace zaměstnanců**, tj. systém postupů a odměňování, popř. zainteresovanost pracovníků na výsledcích výroby

Produktivita práce patřící k jednomu z ukazatelů národního hospodářství, by měla mít vzrůstající tendenci. S vzrůstající produktivitou práce by se měly zvyšovat i mzdy. Produktivita s vyšší výdělkem úzce souvisí, což dokazují i eurostatistiky. Lidé pracující v zemích s **vyšší produktivitou práce** se zpravidla mohou těšit i na vyšší příjem. [16]

3.8 Odměňování

Odměňování pracovníků je dosti komplikovaná a nikoliv vždy zcela jasná záležitost, na kterou bývá soustředěna pozornost jak pracovníků, tak jejich zaměstnavatelů. Z tohoto důvodu bývá velmi často záležitostí vyvolávající spory. Proto oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.

V procesu formování lidských zdrojů organizace, jejich struktury a vlastností má mimořádně významnou úlohu i systém odměňování v organizaci. Systém odměňování v organizaci tvoří:

- a) **mzdový systém** (zahrnuje tvorbu a uplatňování mzdových systémů a jeho jednotlivých nástrojů)
- b) **systém odměn a požitků mimomzdového charakteru**, kterým se působí na pracovní výkon, kterým se působí na pracovní výkon, chování a postoje pracovníků k práci, tak i k firmě a jejím cílům. [6]

Systém odměňování firmy je tvořen především mzdovou strukturou, tj. všemi subsystemy a nástroji, pomocí nichž se realizují zásady mzdové politiky, Patří však do něj i celá oblast používání podnětů nemzdového charakteru a soustava nehmotných stimulů k práci. I v našich

podmínkách se stále ve větší míře prosazuje chápání systému odměňování v širším pojetí, kdy se chápe jako strukturovaný a vyvážený soubor prvků, které organizace poskytuje pracovníkovi a které pracovník chápe jako pozitivní požitky. Můžeme je rozdělit na :

- **Peněžní formy odměňování** – jde o mzdu a všechny její složky, včetně příplatků a podílů na hospodářských výsledcích, dále v penězích poskytované benefity, tj. jednorázová zvýhodnění přiznávaná pracovníkům (např. příspěvky na stravování, dopravu, bydlení, vzdělávání a aktivity volného času)
- **Nepeněžní formy odměňování** – zahrnují jednak skupinu odměn hmotné povahy, jako jsou naturální požitky a výrobky nebo služby a osobní vybavení, jejichž hodnotu lze vyjádřit finančně (např. služební vůz, mobilní telefon, nadstandardní vybavení pracoviště, notebook), a jednak výhody, které nemají hmotnou povahu, ale některé z nich mohou být spojeny s hmotnými výhodami (mimořádná prestižní ocenění pracovníka, uznání okolí, vnitrofiremní titul či status).

Cílem mzdového systému je stanovit mzdu za vykonanou práci v souladu se zásadami odpovídajícími mzdové politice firmy. Mzdový systém přispívá k realizaci několika cílů, čímž spolupůsobí na prosazení personálních záměrů.

Zaměstnavatel sleduje svou mzdovou politikou cíle:

- Získat kvalifikované pracovníky, kteří svými znalostmi a dovednostmi nejen splňují požadavky pracovních míst, ale také svým pracovním chováním, postojem k cílům firmy přispívají k vytváření stabilizovaného kmenového stavu zaměstnanců,
- Stimulovat k výkonu a žádoucímu pracovnímu chování,
- Zajistit spravedlivou mzdovou diferenciaci uvnitř firmy a ve srovnání se mzdovými relacemi na vnějším trhu práce,
- Udržet celkový objem vyplácených mzdových prostředků v rozsahu, který svou výší neohrožuje konkurenční schopnost firmy. [7]

3.8.1 Systémy řízení odměňování

Mzdové vztahy v podniku plní svoji funkci vždy v určitém mzdovém systému, jehož struktura a funkce je v našich podmínkách stejně jako ve všech vyspělých zemích dána nejen požadavky racionální organizace činností a vedení lidí, ale i ekonomickými principy a v neposlední řadě je upravena také právním systémem, zabezpečujícím fungování mezd (zákon o mzdě a platu, zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání). Stanovení stimulačně účinné mzdy (platu) pro zaměstnance firmy patří k základním úkolům každého podnikového systému řízení, a tím k základním úkolům každého vedoucího, odpovědného za vedení podřízených pracovníků. [6]

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je právě problém vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování. [8]

Systém odměňování musí odpovídat třem cílům:

Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců. To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity. Systém odměňování pomáhá jak při rozhodování zaměstnanců mezi různými nabídkami firem, tak při jejich stabilizaci ve firmě, což je podmíněno ekonomickými požadavky a situací firmy.

Být spravedlivý, to znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě. Znamená to také, že eventuální rozdíly v odměňování jsou pochopitelné a zdůvodněné, že existuje oprávněná diferenciací.

Být jasný. To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. [9]

Má-li být systém odměňování v podniku úspěšný a efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

- Systém musí být stabilní a zajišťovat, aby rozdíly v odměně za práci byly založeny na rozdílech v požadavcích práce (např. na znalosti, dovednosti, úsilí, odpovědnosti pracovníka) a na pracovních podmínkách.

- Úroveň mezd a platů by se neměla odchylovat od úrovně převažující ve společnosti (na trhu práce). V některých případech lze místo úrovně na trhu práce brát úroveň mezd a platů v odvětví.
- Systém by měl důsledně rozlišovat mezi prací na pracovním místě, její hodnotou pro podnik a odměňováním na jedné straně a pracovníkem, jeho (tržní) hodnotou, výkonem a odměňováním na straně druhé.
- Stejná práce by měla být stejně odměňována. Jestliže dvě pracovní místa mají stejné požadavky, odměna musí být stejná bez ohledu na to, kdo je na pracovních místech zařazen. Tato zásada nebrání mít mzdové/platové rozpětí umožňující, aby jedinci v rámci rozpětí dostávali rozdílnou odměnu podle svého pracovního výkonu.
- K rozpoznávání individuálních rozdílů ve schopnostech a přispění pracovníků k výsledkům podniku by měly být používány stejné nástroje, stejná optika. [8]

Sytém odměňování jako součást zvyšování výkonnosti

Sytém odměňování je bezprostředně spjat se systémem pracovního hodnocení a posuzování výkonnosti. Představuje významnou složku motivačního působení na zaměstnance

Funkční koncepce motivačního systému musí vytvořit takové odměňování, které je snadno použitelné, výkonově orientované a flexibilní.

Stanovení hmotné zainteresovanosti má zohlednit kvalitu zaměstnanců, individuální ochotu k výkonu, skutečnou zaměstnancovu výkonnost a přínos pro podniky, vnitropodnikovou spravedlnost i tržní „cenu práce“.

Základní formou hmotné zainteresovanosti je mzda. Mzda má zásadní význam pro ekonomiku společnosti, zajišťuje stabilizaci odborných a výkonných zaměstnanců a stimuluje optimální zájem na ekonomických výsledcích a profitabilitě firmy. Hlavní principy odměňování se stanovují:

1. Ve vztahu k hodnocené pracovní pozici (vazba odměňování na začlenění v organizační struktuře firmy), přičemž vychází z:
 - profilů pracovních míst a kvalifikačních profilů zaměstnanců,
 - analýzy a hodnocení výkonnosti pracovišť ve vztahu k výsledkům celé firmy, diferenciaci odměňování pro jednotlivé skupiny profesí.
2. Ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu jednotlivého zaměstnance, což se vyjadřuje v podobě:
 - výše základní mzdy;
 - výše výkonových prémieí.
3. Ve vztahu k hodnocení kvality a množství práce a pracovního výkonu kolektivu
 - roční odměna.
4. ve vztahu k mzdovému ocenění mimořádných okolností, což se vyjadřuje v podobě:
 - odměn v různých formách (zejména odměna z fondu vedoucího);
 - zvláštních příplatků.[10]

3.9 Utilizace

Pojem utilizace můžeme definovat jako vytížení zaměstnanců. Můžeme sledovat utilizaci zaměstnanců na fakturovatelných i nefakturovatelných projektech. Utilizaci vypočteme jako poměr **počtu hodin na sledovaném typu projektu k celkovému počtu odpracovanému počtu hodin**. Ke sledování utilizace zaměstnanců je zapotřebí důkladná a přesná evidence pracovní doby zaměstnance. Utilizace zaměstnance je také závislá na náplni práce zaměstnance. Pracovníci, kteří zajišťují chod společnosti (pracovníci finančního oddělení, IT oddělení apod.), budou mít utilizaci na fakturovatelných projektech nulovou či daleko nižší než zaměstnanci, kteří vytvářejí přidanou hodnotu.

3.10 Workflow

Podnikový proces je technicky podporován tzv. Workflow. Podnikový proces se svými pracovními postupy může být podporován celý nebo částečně. Tzn., že v podnikovém procesu modelované činnosti nemusí být nutně podporovány WfMS (Workflow management systémem), ale mohou být také řešené organizovaně s jednotlivě používanými softwarovými nástroji. Workflow probíhá vždy podle stejného nebo alespoň podobného schématu. Průběh je ovlivňován událostmi, které spouští start podnikového procesu a tím i speciálního workflow a

kteřé mohou činnosti připravit a ukončit. Po úspěšném ukončení aktivit (činností) nebo přerušení aktivity musí workflow vždy dospět k definovanému stavu. Aktivity jsou realizované/prováděné různými rolemi, kterým musí být nástroje (softwaretools) a informace, potřebné pro provedení aktivit, dány k dispozici.

Mezinárodní grémium standardizace, Workflow Mangement Coalition, rozlišuje čtyři základní typy workflow:

- Ad-hoc workflow podporuje jednorázové procesy nebo procesy, které se hodně obměňují.
- Collaborative workflow podporuje společné zpracování události, tento pojem je také používán jako synonym pro groupware.
- Administrative workflow podporuje strukturované rutinní průběhy/postupy, které nejsou strategické, zřídka u nich hraje roli čas a jejichž peněžní hodnota je nízká.
- Production workflow podporuje pevně strukturované a předem definovatelné postupy, u kterých většinou hraje čas důležitou roli a které jsou strategicky významné.[11]

4 ANALYTICKÁ ČÁST

4.1 Analýza výchozího stavu

Abychom mohli určit, které procesy a činnosti ve společnosti brání v rozvoji, bylo nutné zanalyzovat výchozí stav. Byla provedena finanční analýza, SWOT analýza, kvantifikovány výdaje společnosti a z dostupných dat byla vypočtena utilizace zaměstnanců.

Finanční analýza byla zpracována metodou poměrových ukazatelů za období hospodářských let 2005 - 2008. Poměrové ukazatele v oblasti rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity byly zvoleny jako hodnotící prvky finanční analýzy.

Je nutné poznamenat, že výsledky finanční analýzy byly poznamenány celosvětovou hospodářskou krizí v roce 2008. I na společnost DC VISION, s.r.o. tato krize dolehla.

4.1.1 Finanční analýza

Ukazatelé rentability

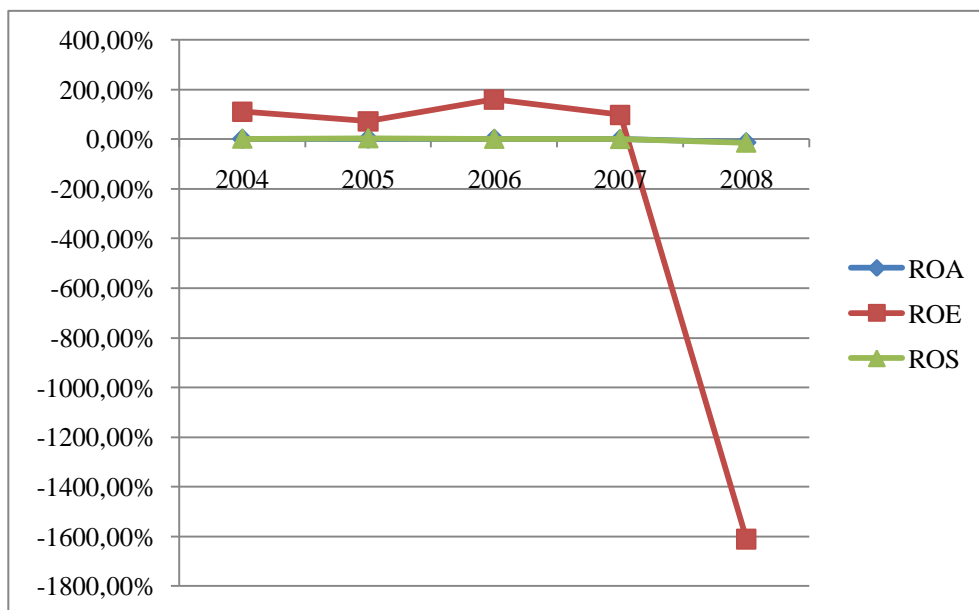
Pro analýzu rentability byly zvoleny ukazatele rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability tržeb (ROS). Zjištěné údaje jsou zobrazeny v tabulce.

	2004	2005	2006	2007	2008
ROA	1,73%	2,26%	1,39%	0,85%	-12,54%
ROE	111,65%	72,63%	159,94%	97,98%	-1611,22%
ROS	2,28%	3,88%	1,75%	1,01%	-13,78%

Tab. 4.1 Ukazatelé rentability

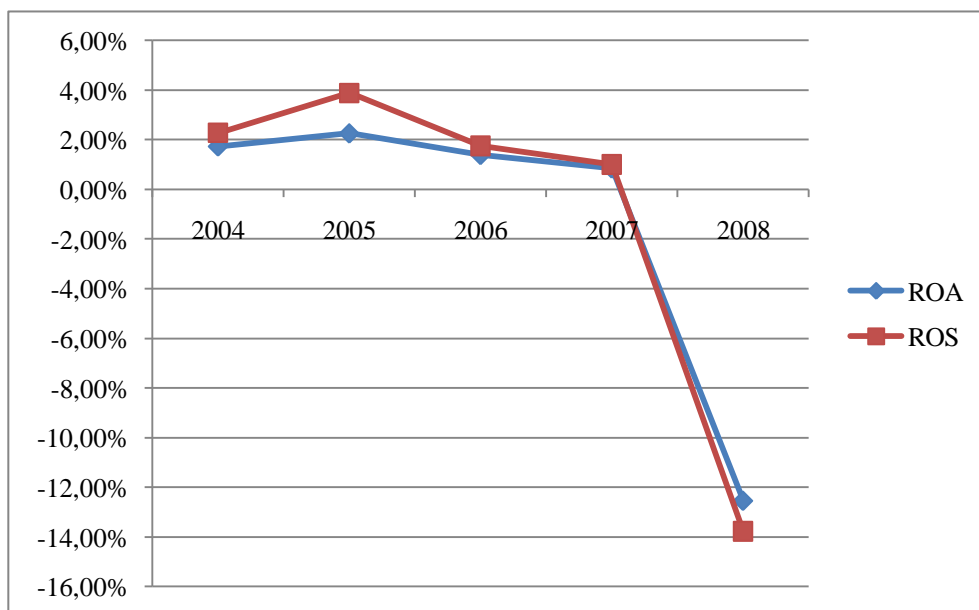
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel ROA byl nejvyšší v roce 2005. Po tomto roce začal klesat až na zápornou hodnotu v roce 2008. Tyto hodnoty jsou ovlivněny poklesem EBIT. Hodnota v roce 2008 je také ovlivněna poklesem aktiv. Ukazatel ROE nabývá velice odlišných hodnot. Opět nejhorší hodnoty nabývá v roce 2008, především díky prudkému poklesu EAT. Vývoj ukazatele ROS kopíruje ukazatel ROA, pouze s hodnotami volatilnějšími než je tomu u ROA. Vývoj ukazatelů je zanesen do následujících grafů.



Graf 4.1 ROA, ROE, ROS

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.2 ROA, ROS

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity

V následující tabulce jsou zaznamenány ukazatelé likvidity ve vybraných letech.

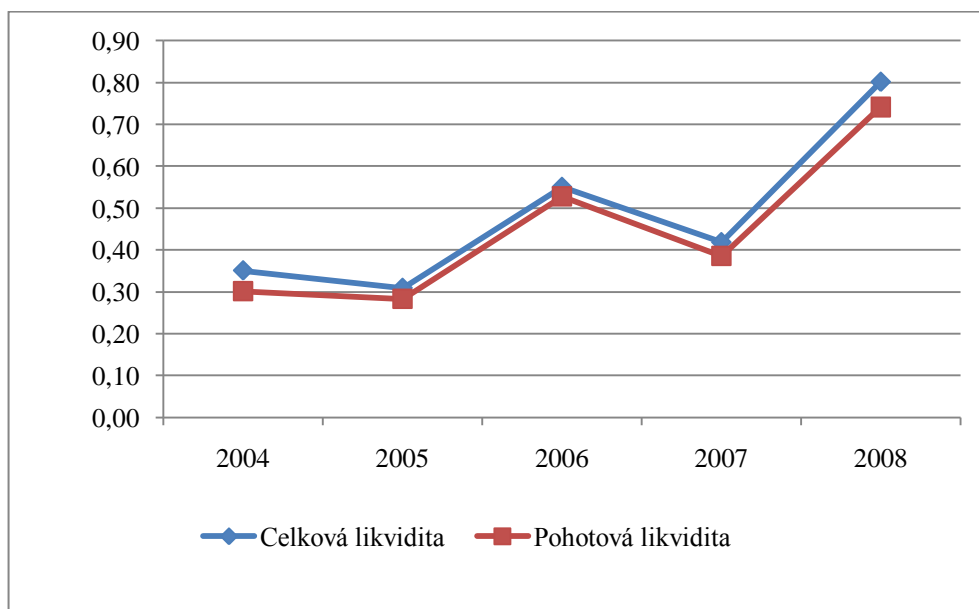
	2004	2005	2006	2007	2008
Celková likvidita	0,35	0,31	0,55	0,42	0,80
Pohotová likvidita	0,30	0,28	0,53	0,39	0,74
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	-3 208	-7 378	-3 073	-5 435	-1 164

Tab. 4.2 Ukazatelé likvidity

Zdroj: vlastní zpracování

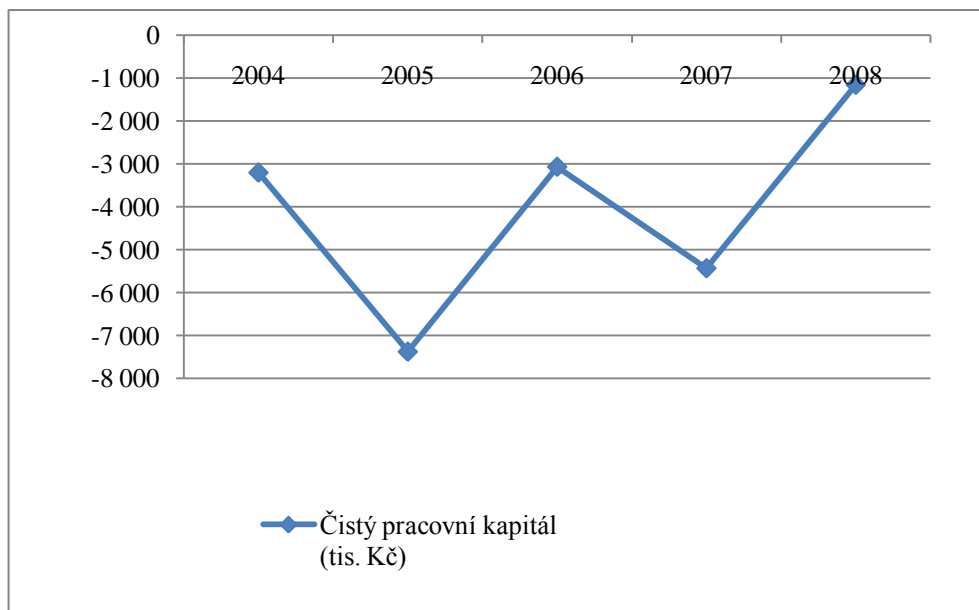
Ukazatel celkové likvidity v letech kolísá. Na své maximum vystoupal v roce 2008, kdy došlo ke zvýšení oběžných aktiv na maximální hodnotu a k snížení krátkodobých závazků. Ukazatel pohotovosti kopíruje ukazatel celkové likvidity pouze s nižšími hodnotami.

Vývoj ČPK je shodný s vývojem ukazatelů likvidity, stále však nabývá záporných hodnot. Z grafu lze vyčíst rostoucí trend a snahou managementu by mělo být tento trend udržet.



Graf 4.3 Celková likvidita, pohotová likvidita

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.4 Čistý pracovní kapitál
Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti

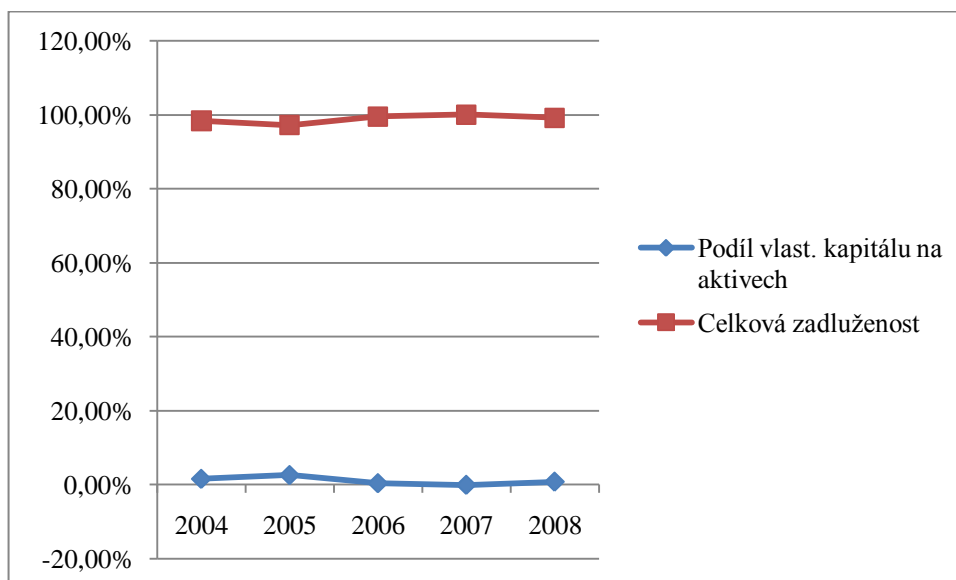
	2004	2005	2006	2007	2008
Podíl vlast. kapitálu na aktivech	1,55%	2,60%	0,37%	-0,09%	0,78%
Finanční páka	64,38	38,52	271,21	-1121,95	127,77
Celková zadluženost	98,40%	97,27%	99,59%	100,09%	99,22%
Zadluženost vlastního kapitálu	63,36	37,47	270,09	-1122,95	126,77

Tab. 4.3 Ukazatelé zadluženosti
Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost podniku má podobnou hodnotu ve všech sledovaných letech. Optimální zadluženost by se měla pohybovat okolo 50-60%, což společnost nesplňuje a situaci by měla co nejdříve začít řešit. Tento vývoj zadluženosti je silně ovlivněn krátkodobými závazky, které dosahují neuspokojivých hodnot. V roce 2007 celková zadluženost firmy dokonce překročila hranici 100%.

Majetkový koeficient (finanční páka) by měl mít stálou nebo alespoň neklesající hodnotu. Finanční páka společnosti však tento trend neudrží, naopak v roce 2007 dokonce

nabrala výrazných záporných hodnot. Tato skutečnost je dána tím, že v roce 2007 hodnota vlastního kapitálu nabrala záporné hodnoty.



Graf 4.5 Vývoj ukazatelů zadluženosti
Zdroj: vlastní zpracování

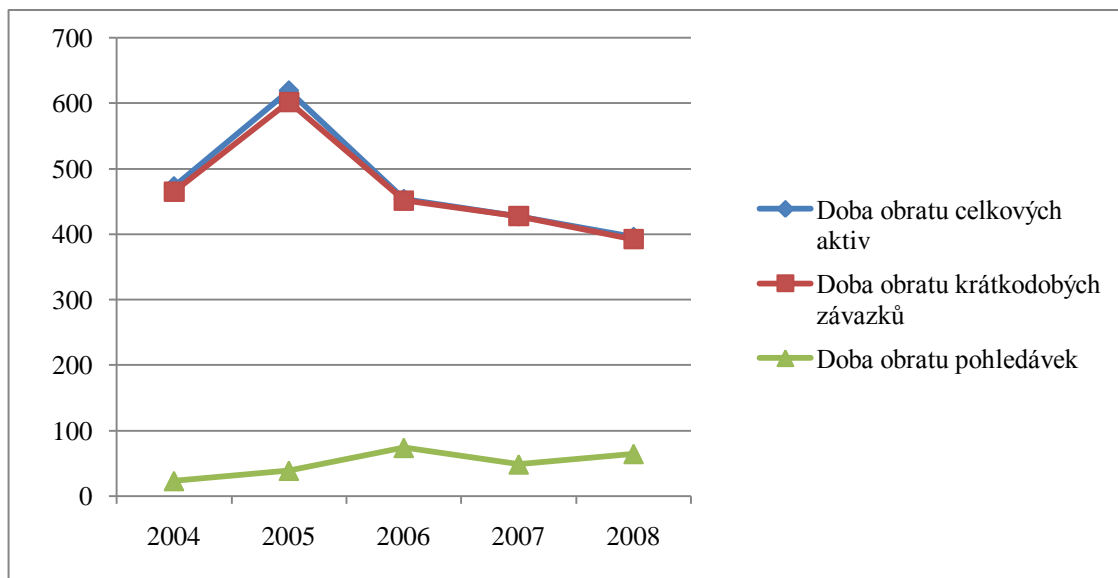
Ukazatelé aktivity

	2004	2005	2006	2007	2008
Doba obratu celkových aktiv	473	619	453	427	396
Doba obratu krátkodobých závazků	465	602	452	428	393
Doba obratu pohledávek	23	39	74	49	65

Tab. 4.4 Ukazatelé aktivity
Zdroj: vlastní zpracování

Doba obratu aktiv od roku 2005 klesá, stejně jako doba obratu krátkodobých závazků. Přesto tyto hodnoty nabírají vysokých hodnot. Je to dáno především charakteristikou podnikání společnosti, kdy jsou aktiva v podnikání vázány déle.

Doba obratu pohledávek měla do roku 2006 stoupající tendenci. V roce 2007 se tento ukazatel snížil na 49 dní, především díky zvýšeným tržbám.



Graf 4.6 Vývoj ukazatelů aktivity
Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 SWOT analýza firmy DC VISION s.r.o.

Silné stránky:

- Silná orientace na zákazníka a kvalitu.
- Inovativnost (nové služby a produkty každý rok skrze Evropská kompetenční centra ACE).
- Vysoká orientace na výsledky (implementace změn zlepšení klíčových indikátorů výkonnosti na straně klientů o desítky/stovky procent).
- Vysoká kvalifikace konzultantů (vzdělání v rámci mezinárodní ACE Academy)
- Image dobré značky vysoké kvality.
- Implementace standardů kvality (ISO9001, IIP), implementace lean principů.
- Tradice na českém trhu.
- Mezinárodní reference u globálních klientů (DelHaize, Canon, H+H, Velux, Foxconn, KBA a dalších).

Slabé stránky

- Malé poradenské kapacity pro globální klienty.
- Nízká znalost značky na exportních trzích.

- Nevyrovnané vytížení personálních kapacity.
- Struktura poradců (vysoké procento juniorů, nedostatek seniorů).
- Špatné finanční řízení.
- Finanční stabilita, malá likvidita a nedostatek hotovosti.

Příležitosti na trhu:

- Vysoká poptávka po implementaci Lean Manufacturing principů v EU.
- Obrovské dotace EU fondů do podniků z ESF.
- Výhodná pozice ve střední a východní Evropě (Emerging Markets).
- Pozice DC VISION v rámci evropské skupiny ACE otevírají trhy EU.
- Transfery výrobních kapacit z vyspělých ekonomik na východ.
- Prestižní globální a evropské firmy poptávají silné (byť regionální) značky.
- Trendy specializace konzultantů ve světě z obecného manažerského poradenství na sektorové experty .

Ohrožení:

- Transfer výrobních kapacit na východ je doprovázen “vlastními” zahraničními poradenskými firmami.
- Evropské dotace likvidují cenovou politiku na trhu a snižují kvalitu poradenských služeb obecně.
- Trendy prodlužování splatnosti faktur ze strany klientů – jejich síla na trhu vysoce převyšuje možnosti financování DC VISION.
- Selhání kvality a vysoké požadované pokuty u velkých klientů.
- Nedostatek kvalifikovaného personálu v ČR (poradci a ekonomičtí experti).
- Růst platební neschopnosti u klientů v ČR.

4.1.3 Utilizace na komerčních projektech

V následující kapitole je kvantifikována utilizace zaměstnanců společnosti za rok 2009.

Vytížení vrcholových pracovníků společnosti je zkreslené, neboť jejich výkazy práce nebyly s ohledem na časové vytížení dostatečně vyplňovány. Nebylo také jednoduše zjištěné, zda vykazované činnosti byly fakturovatelné či nikoli.

Utilizace zaměstnanců s HPP:

HPP	úvazek	fond pracovních dní od 1.1.2009	fond pracovních hodin od 1.1.2009	nemocenská placená OSSZ, OČR(v hodinách)	vykázané fakturační hodiny	utilizace v %
LWI	8	261	2088	0	572	27,39
PWI	8	261	1956	88	1013,5	54,26
JVL	8	261	2088	0	1140	54,60
PKO	8	261	2088	0	854,5	40,92
VZA	8	129	1032	0	707	68,51
PHL	6	109	654	0	256	39,14
LKR	8	261	2088	0	1167,25	55,90
BKO	8	261	2088	0	887,25	42,49
EST	6	261	1566	54	875	57,87
GKO	8	199	1592	0	135,5	8,51
DKO	8	261	2088	0	479	22,94
JPA	8	83	664	8	362	55,18
GSU	8	261	2088	0	1117,5	53,52

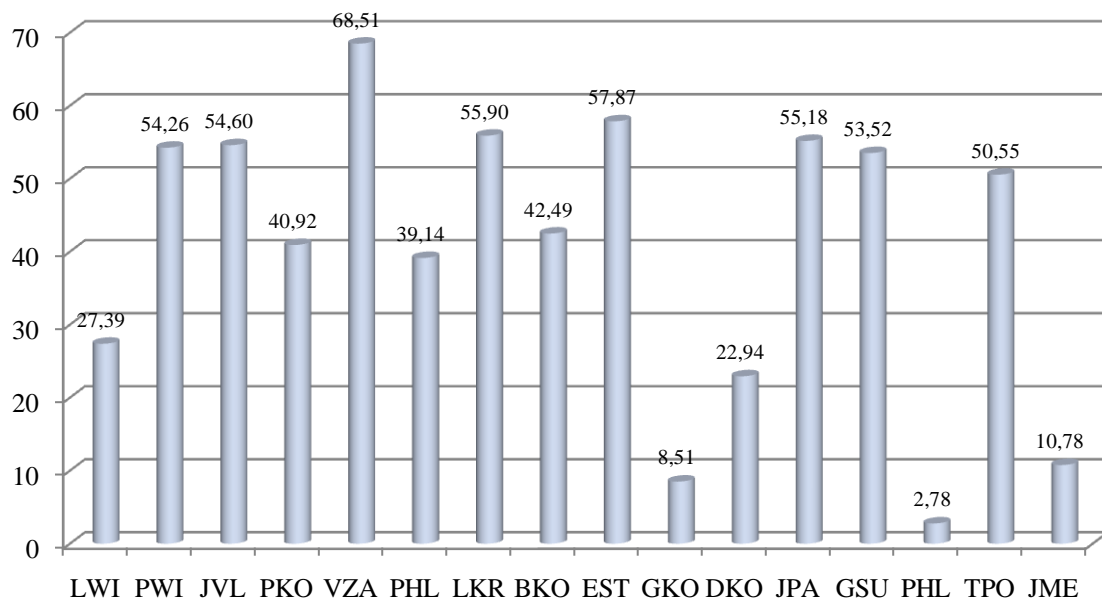
Tab. 4.5 Utilizace zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je zaznamenána utilizace zaměstnanců společnosti s DPP či DPČ:

DPP, DPČ	odpracováno celkem	vykázané fakturační hodiny	utilizace v %
PHL	288,0	8,0	2,78
TPO	1499,4	758,0	50,55
JME	556,5	60,0	10,78

Tab. 4.6 Utilizace zaměstnanců
Zdroj: vlastní zpracování

Utilizace zaměstnanců DC VISION v % od 1.1.2009



Graf 4.7 Utilizace zaměstnanců na komerčních projektech
Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Režijní a provozní náklady

V této kapitole byly vyčísleny náklady za rok 2010 a rozčleněny dle středisek.

Náklady	Celkem		Průměr na měsíc	
	Opava	Praha	Opava	Praha
Mzdy režijních pracovníků	233 585,75	95 210,72	19 465,48	7 934,23
Nájmy	423 616,43	339 049,77	35 301,37	28 254,15
Telefonní poplatky	93 299,16	47 871,49	7 774,93	3 989,29
Úklid	26 479,06	4 025,00	2 206,59	335,42
Pravidelné nákupy (kanc. potřeby, účetnictví, PC síť, internet, angličtina)	106 347,07	36 915,16	8 862,26	3 076,26
Ostatní pravidelné nákupy (poštovné, notář, stravenky, občerstvení, cestovné)	839 451,04	188 763,82	69 954,25	15 730,32
Ostatní výjimečné (IIP, ACE, ISO, právní služby, marketing)	746 897,86	267 901,47	62 241,49	22 325,12
Celkem	2 469 676,36	979 737,44	205 806,36	81 644,79
	3 449 413,80		287 451,15	

Tab. 4.8 Náklady společnosti za rok 2010
Zdroj: interní dokumentace společnosti

4.2 Analýza problémů a potřeb

Ze slabých stránek SWOT analýzy vyplývá, že hlavními problémy společnosti jsou:

- špatná organizace práce a personální řízení;
- špatné finanční plánování.

Tyto body je nutné přesněji popsat a definovat, jak brání společnosti v rozvoji.

4.2.1 Jasná a přehledná databáze projektů

Do současné doby společnost DC VISION využívala databázi projektů zadanou ve veřejných složkách MS Office Outlook. K této databázi měli přístup uživatelé pouze

v případě, že měli MS Office Outlook nainstalován a byli připojeni k serveru. Na databázi neměli návaznost kontakty, jednalo se pouze o jednoduché databáze bez jakýchkoli dalších funkcionalit. De facto se jednalo o evidenci k nabídkovému procesu, kdy pomocí grafických prvků byly odlišeny stavy nabídek: schválená nabídka, neschválená nabídka, nabídka ve schvalovacím procesu.

Nebylo možné jednoduše vysledovat kolik projektů bylo zpracováno pro jednotlivého zákazníka, veškeré složitější úkony s databází byly buď velmi náročné nebo nemožné.

4.2.2 Evidence pracovní doby

Ve společnosti byl využíván software pro vedení evidence pracovní doby, který nebyl dále propojen na další agendy. Software také neumožňoval evidenci pracovní doby z jiného místa, než z PC uživatele v kanceláři, což se značnou náročností vyplňování evidence, mělo za následek to, že pracovníci evidenci pracovní doby vyplňovali neúplně nebo nevyplňovali vůbec. Také samotné výkazy práce nebylo možné exportovat do vhodných sestav, přístupné byly pouze základní výstupy. Nebylo tak možné jednoduše zjistit utilizaci pracovníka a musela být vypočítávána složitě pomocí externích nástrojů.

4.2.3 Přehledné plánování kapacit

Kapacity jednotlivých pracovníků byly ve firmě DC VISION plánovány na nepravidelných poradách. Operativní úkoly byly zadávány dle potřeby formou emailu, telefonu či osobně.

4.2.4 Přehledné podklady pro řízení firmy

Ve firmě chyběly podklady pro management. Management se tak často rozhodoval intuitivně či na základě zkreslených a neúplných informací.

Chybělo především:

- Výkazy práce zaměstnanců poskytující detailní přehled o času stráveném na jednotlivých projektech a aktivitách, tím pádem i o aktuální vytiženosti zaměstnanců.
- Podklady pro fakturaci k jednotlivým projektům, které připravují jednotliví manažeři projektů.
- Přehled projektů a jejich stavu dle workflow.

4.2.5 Podklady k fakturaci

Podklady k fakturaci byly ve firmě DC VISION dodávány finančnímu oddělení s časovým dostupem nebo až na urgenci z řad pracovníků finančního oddělení. Tato skutečnost měla za následek pozdní fakturaci či se nefakturovalo v termínu vůbec.

4.3 Shrnutí analýzy a doporučení následujícího postupu

Na základě výše zjištěných skutečností a s odkazem na analýzy v kapitole 4, bylo managementem firmy rozhodnuto, že je nutné změnit vnitřní procesy řízení, plánování, vykazování a navazujících činností. Jako řešení nastalé situace byla určena implementace Profit týmů do struktury a fungování podniku. Implementace Profit týmů s sebou přinesla změny nejen organizační, ale také požadavky na dostupnost informací, které doposud nebylo možno jednoduše zjistit či vysledovat.

4.4 Analýza Implementace Profit týmů

Implementace Profit týmů do společnosti DC VISION, s.r.o. od roku 2009. V první fázi bylo potřeba jednoznačně definovat rozdělení Profit týmů a určit, které informace, data a výstupy bude nutné sledovat.

4.4.1 Rozdělení na Profit týmy

Rozdělení společnosti na Profit týmy bylo jedno z nejsložitějších řešení. Uvažovalo se o různých variantách rozdělení. Podle druhů projektů, které společnost zpracovává, podle jednotlivých měst, kanceláří. Cílem rozdělení bylo nalézt takové řešení, které usnadní implementaci Profit týmů na nové kanceláře a zaměstnance při růstu společnosti jak

v tuzemsku, tak v zahraničí. Jako konečné rozdělení se, po odborné konzultaci s jednatelem společnosti, určilo rozdělení podle organizační struktury společnosti.

Současné týmy byly určeny jako jednotky Profit týmů.

Rozdělení Profit týmů:

	Profit tým 1	Profit tým 2	Profit tým 3	Profit tým 4
Vedoucí týmu	Libor Witassek	Libor Witassek	Pavla Witassková	Jana Vlčková
Členové týmu	Gabriela Suchancová Jana Medková Tamara Polivka	Petr Kostelný Judita Patasiová	Dagmar Koutná Gabriela Kohutová Eva Štěpánková Kateřina Baronová	Lenka Křesťanová Petr Hlaváček

Tab. 4.9 Rozdělení profit týmů

Zdroj: interní dokumentace společnosti

Tímto rozdělením bude docíleno jednoznačného a jednoduchého začlenění nových zaměstnanců do Profit týmů. Nový zaměstnanec bude spadat do Profit týmu, kde bude jeho nadřízený vedoucím.

4.5 Sledování výkonnosti Profit týmů

Pro sledování výkonnosti Profit týmů nebylo možné využívat pouze stávající informace a technologie. Bylo nutné najít nástroj, kterým bude možno sledovat jednotlivé ukazatele výkonnosti. Bylo nutné nahradit stávající systém výkaznictví pracovní doby, které sloužilo pouze jako podklad pro mzdy a případnou fakturaci zákazníkům. Ze systému pro evidenci výkazů práce nebylo možné vysledovat ani jeden z ukazatelů potřebných pro určení a porovnání výkonnosti zaměstnanců.

4.5.1 Typizace projektů

Cílem analýzy typizace projektů bylo určit, jaké projekty se ve vztahu k periodě fakturace či financování ve společnosti vyskytují.

Výstupem této analýzy je přehled typů projektu:

- fakturace jednorázová dle odpracovaných hodin;
- fakturace jednorázová fixní;
- fakturace jednorázová fixní + success fee;
- fakturace měsíční dle odpracovaných hodin;
- fakturace měsíční fixní;
- dotační projekty;
- nefakturovatelné - hradí DC VISION, s.r.o.;
- akce pořádané DC VISION.

Díky tomuto členění jsme schopni z evidence projektů zjistit, jaký typ fakturace je v tomto projektu využit, zda je projekt financován z dotací či se jedná o interní projekt.

4.5.2 Evidence pracovní doby

Pro zjištění, porovnání a evidenci utilizace zaměstnance a Profit týmu bylo nutné přesně určit, jakým se zaměstnanec věnuje aktivitám a činnostem. Ty bylo dále nutné rozčlenit na aktivity spadající pod interní aktivity společnosti a aktivity věnované projektům pro zákazníky. Dále bylo nutné určit, které aktivity jsou fakturovatelné a které nefakturovatelné.

Veškeré evidenční informace týkající se aktivit a činností pracovní doby byly shrnuty do následujícího přehledu:

Typ	Typizace aktivity	Aktivita	Popis aktivity	
Interní činnost DC VISION, s.r.o.	Lidé a rozvoj	Svátek	Svátek	NEFAKTUROVATELNÉ
		Dovolená	Dovolená	
		Nemoc	Nemoc	
		Oběd	Oběd	
		Jiné volno	Např: Darování krve, svatba, ...	
		Hodnocení zaměstnanců	Měsíční hodnocení zaměstnanců (podklady pro mzdy), Hodnotící pohovor,	

	Porady	Např: Porada managementu, Celofiremní porada
	Vzdělávání, školení	Účast na vzdělávací akci , semináři apod.
	Ostatní	Recruitment,
Marketing a komunikace	Akviziční činnost	Např: Akviziční schůzka ve firmě XY, kobercový nálet
	Marketing	Např: Článek pro bulletin, Aktualita pro web, Presentace firmy na konferencích, výstavách, Příprava firemní brožury
	Evidence pracovní doby	Např: Zpracování výkazu práce, Vyúčtování pracovní cesty, Kontrola a schvalování výkazů práce
Ekonomika a finance	Účetnictví a mzdy	
	Ostatní	
Back office a zlepšování procesů	Organizace firemních akcí	Např. Nákup dárků na vánoční večírek, Zajištění ubytování
	Správa IT	
	ISO	
	Kaizen / zlepšování	Např: Kaizen event, Porada týmu
	Nákupy	
	Pošta	
	Ostatní	
Projekty	Nabídka	Např: Tvorba rozpočtu, seznam referencí, Popis realizačního týmu, Kontrola nabídky nebo žádosti, Návrh smlouvy
	Kontrola kvality nabídky / žádosti	Kontrola kvality žádosti nabídky
	Realizace projektu	Příprava podkladů na školení + vyhodnocení zpětné vazby, vedení evidence a dokumentace k projektu, monitorovací

TELNÉ
FAKTUROVA

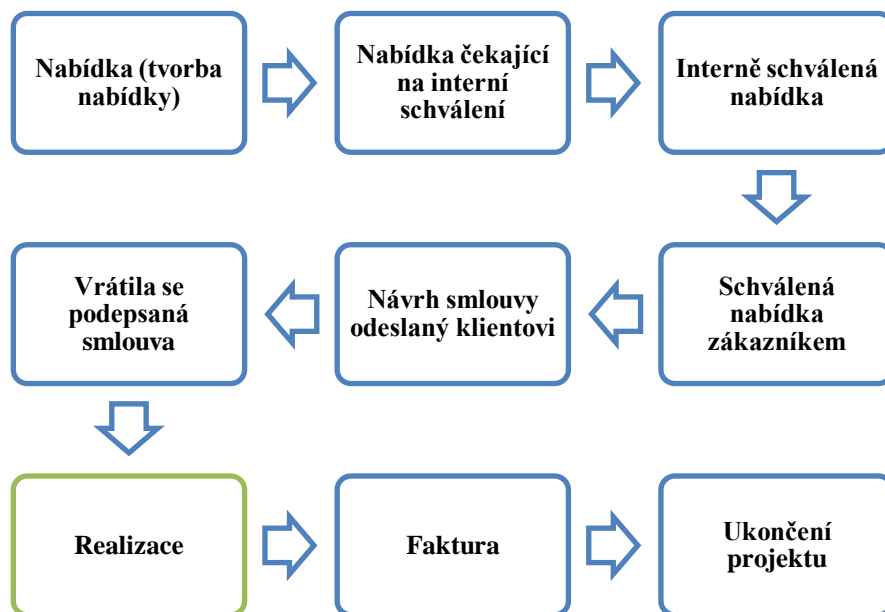
	Poradenská / Lektorská činnost	
	Porada projektového týmu	Příprava + vlastní porada + zápis
	Projektové řízení	Sledování plnění rozpočtu, harmonogramu, kontrola plnění úkolů
Aktivita po ukončení projektu	Administrativa po ukončení projektu	Odstranění vad, reklamace; Závěrečné zprávy k dotačním projektům, apod.
	Vyhodnocení projektu	Schůzka u klienta, zajištění zpětné vazby, referencí apod.
	Ostatní	
Akce pořádané DC VISION	Organizace / účast / vyhodnocení	

Tab. 4.10 Typizace aktivit
Zdroj: vlastní zpracování

Pomocí tohoto přehledu a disciplinovanému vyplňování evidence jsme schopni jednoduše zjistit utilizaci zaměstnanců i celých týmů.

4.5.3 Workflow

Definování podnikového procesu (workflow) bylo dalším úkolem analýzy. Díky zmapování průběhu procesu jsme schopni zjistit, v které fázi se projekt nachází, na co nebo na koho se čeká, co je potřeba s projektem dále udělat. Typická workflow šablona projektu DC VISION, s.r.o. je zachycena v následujícím diagramu, jednotlivé kroky workflow jsou vymezeny milníky.



Obr. 4.1 Workflow
Zdroj: vlastní zpracování

Ve workflow projektu je také počítáno s tím, že v různých fázích je možné projekt zrušit zákazníkem či DC VISION.

4.5.4 Pořízení software

Doposud definované kroky a procesy bylo nutné obsáhnout, řídit a administrovat nástrojem vhodným a určeným právě pro tyto činnosti. Nebylo možné dále sledovat utilizaci pomocí tabulek v MS Excel, evidenci pracovní doby vést pouze tehdy, měl-li na ni zaměstnanec čas. Abychom byli schopni dosáhnout cíle – zavedení Profit týmů – a tím pomoci společnosti zajistit přehled nad výkonem svých zaměstnanců a dle toho je náležitě odměnit, bylo nutné nahradit složitou administrativní práci softwarem, který tyto kroky zvládá lépe a automatizovaně.

Software, který by zajišťoval všechny výše uvedené činnosti, procesy a informace byl hledán a analyzován v průběhu třetího kvartálu roku 2009. Finální rozhodnutí o konkrétním softwaru padlo na pravidelném Kaizen setkání v prosinci 2009. Kaizen A3 report je součástí přílohy 5.

V rámci implementace softwaru a následných úprav, byla zřízena expertní skupina s úkolem přípravy implementace, následné implementace a nastavení software pro potřeby společnosti.

Složení skupiny: Pavla Witassková, Jana Vlčková, Judita Patasiová, Petr Hlaváček.

Harmonogram implementace software:

rok	2009																2010															
měsíc	IX				X				XI				XII				I				II				III				IV			
týden	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
analýza požadavků	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
užší výběr software									■	■	■	■	■	■	■	■																
Kaizen setkání (porada s rozhodnutím o výběru software)													■	■	■	■																
schůzka sobchodním zástupcem a programátorem																	■	■	■	■												
testovací provoz na serverech poskytovatele																	■	■	■	■	■	■	■	■								
připomínky na úpravu software																	■	■	■	■	■	■	■	■								
plnění počátečních dat																	■	■	■	■	■	■	■	■								
administrátorské nastavení																	■	■	■	■	■	■	■	■								
pravidelná jednání projektového týmu																	■	■	■	■	■	■	■	■								
provoz SW na serveru společnosti																									■	■	■	■	■	■	■	■
běžné administrátorské úkony																									■	■	■	■	■	■	■	■
kontrola provozu																									■	■	■	■	■	■	■	■

■	Přípravná fáze
■	Realizační fáze
■	Provozní fáze

Obr. 4.2 Harmonogram implementace
Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Výběr vhodného software

V rámci analýzy požadavků byly vtypovány aplikace, které mají uživatelům přinést funkce zajišťující řešení definovaných problémů a nedostatků spojených s implementací Profit týmů. Jednotlivý software byl podroben mnohahodinovému zkoumání.

V následující tabulce je přehled užšího výběru software spolu s hlavními klady a zápory.

Název software	klady	zápory	přibližná cena pro 20 uživatelů (bez DPH a servisní podpory)
eWay CRM	rozšíření funkcí MS Outlook	cena	160.000 Kč
	ergonomické ovládání	zdlouhavá instalace	
	kvalitní a vzhledově povedené reporty	instalace dalších aplikací potřebných k chodu	
	výborná provázanost mezi všemi agendami aplikace	přístup k databázím a reportům pouze z PC s nainstalovaným MS Outlook a s přístupem na serverovou část aplikace	
		některé moduly je potřeba dokoupit	
Microsoft Dynamics	nejkomplexnější řešení	cena	270.000 Kč za nejnižší verzi
	možnost úpravy téměř jakéhokoli procesu či výstupu	závislost na produktech Microsoftu	
	přístup přes web rozhraní k databázím odkudkoli s připojením k internetu	Nutné dokoupení MS SQL	
		obtížná instalace	
		složitě nastavení	
Markzone	cena	dostupná pouze betaverze	2.000 Kč/měsíc
	snadná instalace na server	nejasné možnosti podpory	
	široké možnosti úprav procesů	složitě nastavení přístupových práv	
	možnost vlastních výstupních šablon		
vTiger	cena	nutnost instalace Java prostředí na server	zdarma
	přístup přes web rozhraní k databázím odkudkoli s připojením k internetu	drahá servisní podpora	
	rozsáhlá komunita, která do aplikace přináší také nové funkcionality		

Tab. 4.11 Přehled softwaru
Zdroj: vlastní zpracování

S ohledem na cenu, kapacity IT pracovníků a zpracované požadavky na software bylo spolu s jednatelem společnosti rozhodnuto o pořízení aplikace Markzone.

Nedostatkem této aplikace byl především krátký vývoj (aplikace byla v době rozhodování stále pouze ve stádiu zkušební verze). Tento nedostatek se s postupem času ukázal jako výhoda, neboť společnost DC VISION se podílela na vývoji a připomínkování funkcionalit aplikace. Výstupem realizační fáze tak byla aplikace zastřešující kompletní seznam požadovaných funkcí.

4.7 Samotná implementace

Implementace byla zahájena Kaizen setkáním pracovního týmu DC VISION v prosinci 2009, kdy byly do A3 reportu nadefinovány SMART cíle projektu implementace a dohodnuty klíčové kroky pro implementaci nového systému, a to:

1. Zavedení systému Workflow do Markzone.
2. Definice rolí pro jednotlivé uživatele systému.
3. Definice ceníků pro určení výnosů jednotlivých Profit týmů.
4. Definice názvosloví a systému označování projektových i neprojektových aktivit konzultantů DC VISION.
5. Testování nového nastavení systému.
6. Školení personálu DC VISION pro systém výkaznictví Markzone.
7. Standardizace nových postupů do Příručky jakosti dle ISO 9001:2001.

Podrobné činnosti jsou uvedeny i s plánem harmonogramu v A3 Reportu, který je uveden v příloze č.5.

Klíčovým prvkem implementace není jen pořizování dat do nově nastaveného systému Markzone, ale především nastavení nových reportů (výstupních sestav) pro management společnosti.

Základní reporty (výkazy) pro řízení Profit center jsou následující:

- a) Přehled utilizace pracovníků podle Profit Center a za celou společnost.
- b) Přehled výnosů dle Profit týmů, jednotlivých pracovníků, za klienty a projekty.
- c) Srovnání plánu a výsledného využití pracovníků na komerčních projektech.
- d) Podklady pro včasnou fakturaci a výkazy cestovních nákladů.

Příklady nových sestav jsou uvedeny v příloze 6.

V rámci implementace bylo nutné zapojit IT technika do instalace na server DC VISION. Management společnosti se rozhodl pro využití vlastní serverové kapacity z důvodu ochrany citlivých dat o klientech v systému MarkZone.

V rámci implementace na server DC VISION se vyskytly tyto technické problémy:

- Problémy při přesunu aplikace ze serveru poskytovatele na server DC VISION.
- Častý upgrade aplikace v časech pracovní doby DC VISION způsoboval výpadky serveru.

Implementace byla ukončena v lednu 2010 a zkušební provoz zahájen od 1. února 2010. Od 1. dubna 2010 je systém v plném provozu. Nadále přetrvávají tyto nedostatky v systému:

- automatické generování opakovaných výkonů (např. oběda apod.) vykazuje nedostatky v systému, navíc omezuje osobní kontrolu nad uvedenými daty;
- složité nastavení přístupů má za následek, že někteří zaměstnanci společnosti mají vyšší práva přístupu, než by měli mít.

Systém již nyní přináší řadu výhod pro společnost, která je opět v dynamickém růstu. Základní výhody jsou:

1. Zvýšení utilizace všech pracovníků DC VISION o min. 50% na komerčních projektech. Na rozdíl od konkurenčních poradenských firem v regionu není tým závislý na

dotačních projektech, ale je prakticky plně vytížen na komerčních projektech u privátní i neziskové klientely. To je zapříčiněno nejen lepší poptávkou na trhu, ale především lepší organizací práce jednotlivých poradců/poradkyň DC VISION.

2. Systém odhalil některé přetrvávající chyby ve vyúčtování výkazů poradců, kteří mají rozdílné nároky na firemní benefity. Nové výkaznictví dle Profit týmů prokázalo chybné zaúčtování přestávek na oběd do placeného času u konzultantů/konzultantek, které na tyto výhody nemají nárok. Tento krok přináší úspory více než 5.000 Kč / měsíčně, tj. 60.000 Kč / ročně, což je 2,5 x vyšší úspora než náklady na měsíční provoz celého systému MarkZone.

3. Systém zlepšil výkaznictví projektů u všech pracovníků, především provázanost na pracovní kalendář, pracovní cesty a cestovní příkazy pro jednotlivé projekty. To přináší transparentní rozdělení nákladů na jednotlivé týmy a umožňuje výrazněji diferencovat odměňování jednotlivých týmů podle skutečného přínosu pro firmu.

Nový systém umožňuje transparentní výkaznictví jednotlivých týmů konzultantů DC VISION a vytváří tak platformu pro udržitelný růst společnosti. DC VISION v posledních 2 letech (2009 a 2010) dynamicky rostla z hlediska počtu klientů, zakázek i zaměstnanců a externích poradců. Přesto se ekonomické výsledky firmy propadly do hlubokých ztrát. Nový systém řízení společnosti podle Profit týmů v roce 2010 zcela prokazatelně změnil výsledky hospodaření společnosti a 1.čtvrtletí 2010 je ukončeno s přiměřenou mírou zisku.

Systém řízení pomocí Profit týmů umožňuje další dynamický rozvoj společnosti DC VISION, a to:

- rozšíření počtu konzultantů v ČR s transparentním systémem řízení (přehled a řízení utilizace) poradců v týmech;
- vyšší flexibilita celé společnosti v oblasti rychlé reakce na případné změny na trhu, např. propad zakázek pro 1 tým lze zachytit prakticky do týdne od vzniku tohoto propadu;
- možnosti rozšíření do dalších kanceláří DC VISION v Evropě, tj. do plánovaného rozšíření týmu v Bratislavě a ve Varšavě;

- zlepšení finančního řízení společnosti, po zavedení systému je již společnost v očekávaném zisku a výrazně zlepšuje finanční situaci.

4.8 Doporučení

Nový systém plní očekávání managementu DC VISION a již v prvních týdnech po zavedení přináší pozitivní ekonomické efekty, zvýšení motivace pracovníků v jednotlivých týmech a také mnohem vyšší produktivitu práce celého týmu.

S ohledem na plánovaný růst společnosti jsou vymezena následující doporučení.

Zrušit funkci automatického vyplňování aktivit konzultantů z důvodu osobní kontroly nad každým výkazem. Bude tím také odstraněno ne příliš spolehlivé automatické vyplňování některých činností ve výkazech práce.

Zavedení povinnosti aktualizace dat pro všechny zaměstnance min. 3 x týdně.

Požadovat spuštění anglické verze Markzone pro týmy v Bratislavě a ve Varšavě a neprodleně implementovat a propojit se systémem DC VISION v Opavě.

Analyzovat možnosti tvorby vizuálně přívětivého Dashboardu s přehledem utilizace jednotlivých týmů a pracovníků a s ohledem na, v DC VISION, preferované metody Lean Manufacturing tyto Dashboardy vizualizovat na LCD displejích ve všech tuzemských i zahraničních pobočkách. Tyto vizualizace umožní zvýšit rychlost reakce celého týmu na změny na trhu a také zvýší motivaci pracovníků, kteří mají negativní pocity ve vztahu ke ztrátovým střediskům DC VISION.

Napojit systém na data Microsoft Outlook BCM, případně zrušit stávající duplicitní evidence v MS Outlook. Tím bude zamezeno vytváření jednoho záznamu ve více databázích.

5 ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývala Profit týmy a jejich dopadem na ekonomiku podniku. Cílem práce bylo zavedení Profit týmů do společnosti DC VISION, s.r.o.

Práce se skládá ze tří částí. První část obsahuje charakteristiku podniku, kde jsou uvedeny základní informace o společnosti, stručná historie a profil společnosti. Je zde také popsána organizační struktura společnosti.

Druhá část je teoretická. Jsou zde vysvětleny pojmy související s tématem Profit týmů a nastíněny postupy a analýzy, pomocí kterých se zkoumal výchozí stav společnosti, implementace Profit týmů i samotné sledování výkonnosti Profit týmů.

V analytické části byl identifikován a popsán výchozí stav před implementací Profit týmů, především pomocí finanční analýzy a SWOT analýzy. Dále je zde uveden postup při implementaci Profit týmů, definovány problémy a potřeby související s implementací a následně kvantifikovány úspory a zlepšení, které zavedení Profit týmů s sebou přineslo.

Poslední kapitolou analytické části tvoří doporučení, která obsahují další následné kroky spojené s implementací Profit týmů.

Cílem této práce bylo zjistit a kvantifikovat dopad Profit týmů na ekonomiku podniku. V analytické části byly kvantifikovány přínosy, které s sebou implementace Profit týmů za první měsíce přinesla. Už nyní lze tedy s jistotou říci, že dopady implementace Profit týmů na ekonomiku podniku jsou kladné a převažují nad problémy a překážkami, které s sebou tento proces přinesl. Management společnosti tak s implementací Profit týmů bude nadále pokračovat. Proto lze s jistotou říci, že cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. přepracované vyd. Praha: Linde, 2009. 336 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
2. KOTLER, P. *Marketing Management: analýza, plánování, využití, kontrola*. Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
3. DRUCKER, P. F. *Managing in the Next Society*. New York: St. Martin's Griffin, 2002. 352 s. ISBN 0312320116.
4. GRUBLOVÁ, E. A KOL. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2004. 438s. ISBN 80-86122-75-1.
5. SCHOLLEOVÁ H. *Investiční controlling*, Praha: Grada, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7
6. KLEIBL, J. HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2.vyd. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
7. KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. přepracované vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. LIVIAN, F. Y. PRAŽSKÁ, L., *Řízení lidských zdrojů v Evropě: srovnání s Českou republikou*. Praha: HZ systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.
10. STÝBLO, J. *Cesty ke zvyšování firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 75 s. ISBN 80-86419-21-5.
11. MÜLLER, J. *Workflow-based integration*. Berlin: Springer-Verlag, 2005. 47 s. ISBN 3-540-20439-3.
12. KAŠÍK, J., MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*. 1. vyd. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.
13. MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
14. RYBKA, Z. *Základní zásady Baťova systému pro podnikatele a vedoucí pracovníky*. 1. vyd. Praha: Edice TOKO A/S, 1999. 76 s. ISBN 80-902411-3-1.
15. SYNEK, M. A KOL. *Podniková ekonomika*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-300-4.

Elektronické zdroje

16. BUŘÍK L. Za výši mezd stojí i produktivita práce. [online]. 2007, [cit. 2010-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/106890-za-vysi-mezd-stoji-i-produktivita-prace/>>

Další internetové zdroje

17. <http://maps.google.com/>
18. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>

SEZNAM ZKRATEK

A - aktiva

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

BCM – Microsoft Business Contact Manager

CK – cizí kapitál

CZ – cizí zdroje

ČPK – čistý pracovní kapitál

DC VISION – DC VISION, s.r.o.

D.O. – doba obratu

EAT – Earning After Taxes

EBIT – Earning Before Interest and Taxes

IIP – Investors In People

Resp. – respektive

ROA – Return of Assets

ROE – Return of Equity

ROS – Return of Sales

T - tržby

VK – vlastní kapitál

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.4.2010

Petr Hlaváček

jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kravařovská 15, 747 70 Opava 9

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Certifikát ISO 9001:2001

Příloha č. 2 – Certifikát Investors In People

Příloha č.3 - Organizační schéma DC VISION, s.r.o.

Příloha č.4 - Finanční výkazy

Příloha č.5 - A3 Kaizen Report

Příloha č.6 - Ukázka reportu

Příloha 1 – Certifikát ISO



INSTITUT PRO TESTOVÁNÍ A CERTIFIKACI, a. s.
Zlín, Česká republika

C E R T I F I K Á T

**Certifikační orgán systémů jakosti č. 3002
potvrzuje na základě auditu, že**

DC VISION, s. r. o.
Opava, Česká republika

**má vybudovaný, dokumentovaný a zavedený
systém managementu jakosti
podle**

ČSN EN ISO 9001:2001

(vyjma kap.7.6)

rozsah platnosti

**Poradenství v oblasti podnikání a řízení
Příprava a realizace rozvojových projektů
Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí
včetně lektorské činnosti**

Certifikát č.: 07 0220 SJ

Schválen a vydán: 08. 10. 2007

Platnost do: 30. 09. 2010



Paul Voj

vedoucí certifikačního orgánu

Příloha 2 – Certifikát Investor In People



INVESTOR IN PEOPLE

Tento certifikát dokládá, že se společnost

DC VISION, s. r.o.

*zavázala k naplňování
mezinárodního standardu
efektivního
investování do zaměstnanců.*

Vydalo:

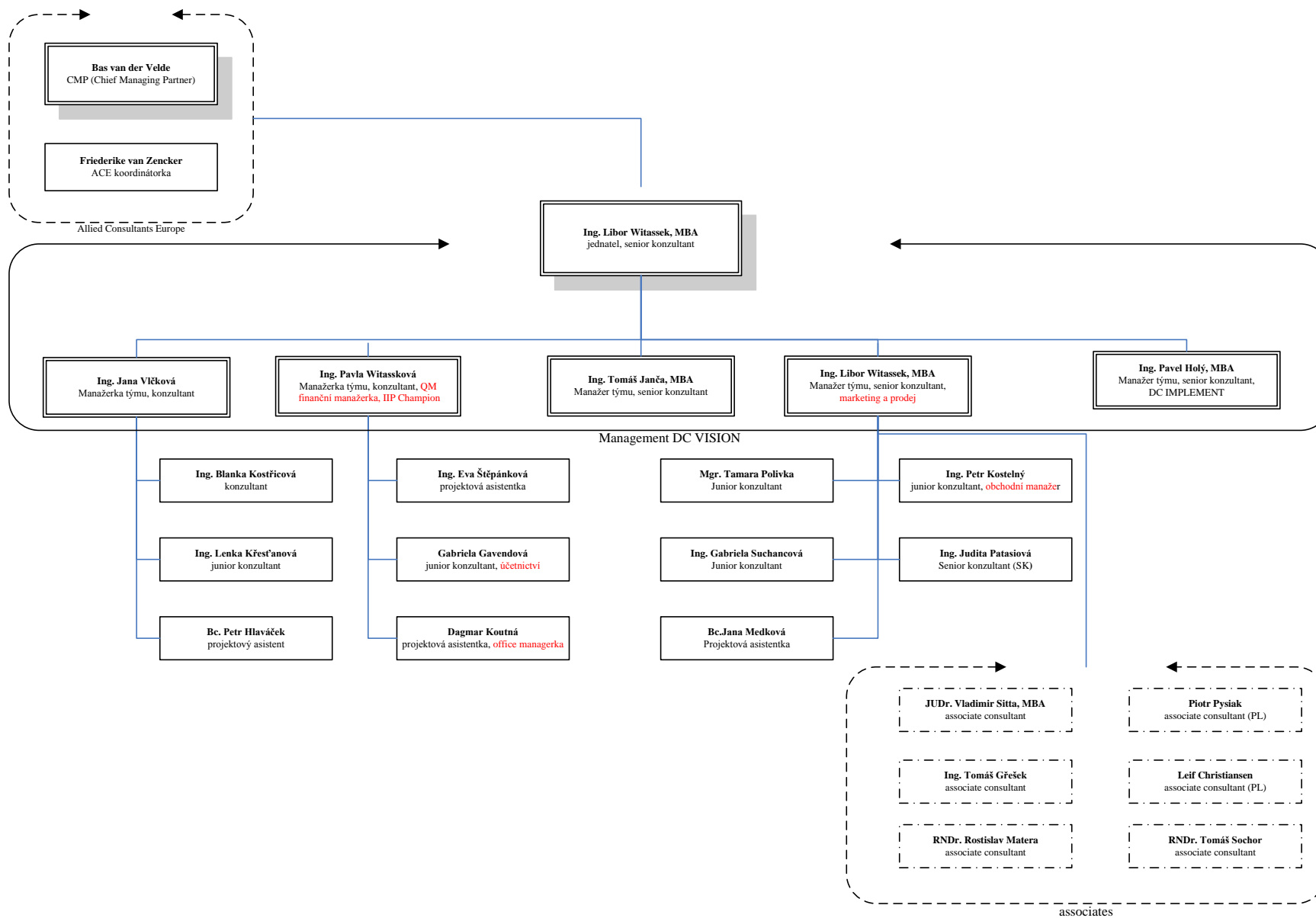
International Quality Centre Ltd.

Datum závazku: 10. 1. 2007

Referenční číslo: 410017



Příloha 3 – Organizační schéma DC VISION, s.r.o.



Příloha 4 – Finanční výkazy

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2005

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2005	12	25366254

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

DC VISION, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	11 302,53	-329,66	10 972,87	5 019,41
B.	Dlouhodobý majetek	003	7 753,42	-329,66	7 423,76	3 153,62
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	7 423,76	0,00	7 423,76	3 153,62
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	6 515,69	0,00	6 515,69	2 563,46
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	908,07	0,00	908,07	590,16
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	329,66	-329,66	0,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	329,66	-329,66	0,00	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	3 295,23	0,00	3 295,23	1 731,28
C. I.	Zásoby	032	277,65	0,00	277,65	243,20
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	277,65	0,00	277,65	243,20
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 189,26	0,00	1 189,26	1 232,61
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	1 189,26	x	1 189,26	1 232,61
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	691,39	0,00	691,39	247,11
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	430,02	x	430,02	162,87
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	27,52	x	27,52	0,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	233,85	x	233,85	84,24
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 136,93	0,00	1 136,93	8,36
C. IV. 1.	Peníze	059	492,22	x	492,22	1,56
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	644,71	x	644,71	6,80
D. I.	Časové rozlišení	063	253,88	0,00	253,88	134,51
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	253,88	x	253,88	134,51

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	10 972,85	5 019,41
A.	Vlastní kapitál	068	284,83	77,96
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	1 200,00	1 200,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	1 200,00	1 200,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-1 342,04	-1 429,04
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-1 342,04	-1 429,04
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	206,87	87,00
B.	Cizí zdroje	085	10 673,06	4 939,18
B. III.	Krátkodobé závazky	102	10 673,06	4 939,18
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	1 611,67	1 172,35
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	34,13	19,84
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	106,52	41,73
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	155,11	104,35
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-1 916,25	-135,32
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	8 726,30	3 602,59
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	1 955,58	103,11
B. III. 11.	Jiné závazky	113	0,00	30,53
C. I.	Časové rozlišení	118	14,96	2,27
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	14,96	2,27

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2005

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2005	12	25366254

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

DC VISION, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	0,00	0,93
A	Náklady vynaložené na prodané zboží	002	0,00	0,93
II.	Výkony	004	6 380,07	3 820,82
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	2 393,39	1 317,71
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	34,45	185,18
II. 3.	Aktivace	007	3 952,23	2 317,93
B.	Výkonová spotřeba.	008	6 219,47	3 111,63
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	557,45	321,39
B. 2.	Služby	010	5 662,02	2 790,24
+	Přidaná hodnota	011	160,60	709,19
C.	Osobní náklady	012	2 582,38	1 132,92
C. 1.	Mzdové náklady	013	1 911,30	812,74
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	650,65	302,25
C. 4.	Sociální náklady	016	20,43	17,93
D.	Daně a poplatky	017	20,23	8,55
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	0,00	12,19
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	2 707,31	597,62
H.	Ostatní provozní náklady	027	171,48	194,11
*	Provozní výsledek hospodaření	030	93,82	-40,96
X.	Výnosové úroky	042	18,16	1,11
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	312,48	268,07
O.	Ostatní finanční náklady	045	176,01	141,18
*	Finanční výsledek hospodaření	048	154,63	128,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	40,82	0,00
Q. 1.	- splatná	050	40,82	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	207,63	87,04
XIII.	Mimofádné výnosy	053	0,29	0,00
R.	Mimofádné náklady	054	1,05	0,00
*	Mimofádný výsledek hospodaření	058	-0,76	0,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	206,87	87,04
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	247,69	87,04

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

ke dni 31.12.2006

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

(v celých tisících Kč)

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Rok	Měsíc	Č
2006	12	25366254

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	7 188,60	-329,66	6 858,94	10 972,87
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 366,43	-329,66	3 036,77	7 423,76
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 991,71	0,00	2 991,71	7 423,76
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	758,68	0,00	758,68	0,00
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	1 757,43	0,00	1 757,43	6 515,69
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	475,60	0,00	475,60	908,07
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	329,66	-329,66	0,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	329,66	-329,66	0,00	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	45,06	0,00	45,06	0,00
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	45,06	x	45,06	0,00
C.	Oběžná aktiva	031	3 757,23	0,00	3 757,23	3 295,23
C. I.	Zásoby	032	152,42	0,00	152,42	277,65
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	152,42	0,00	152,42	277,65
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	972,55	0,00	972,55	1 189,26
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	972,55	x	972,55	1 189,26
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 118,33	0,00	1 118,33	691,39
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	707,76	x	707,76	430,02
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	8,65	x	8,65	27,52
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	401,92	x	401,92	233,85
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 513,93	0,00	1 513,93	1 136,93
C. IV. 1.	Peníze	059	558,13	x	558,13	492,22
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	955,80	x	955,80	644,71
D. I.	Časové rozlišení	063	64,94	0,00	64,94	253,88
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	64,94	x	64,94	253,88

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	6 858,92	10 972,85
A.	Vlastní kapitál	068	25,29	284,83
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	900,00	1 200,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	900,00	1 200,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-1 135,17	-1 342,04
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-1 135,17	-1 342,04
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	40,46	206,87
B.	Cizí zdroje	085	6 830,52	10 673,06
B. III.	Krátkodobé závazky	102	6 830,52	10 673,06
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	3 911,65	1 611,67
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	14,48	34,13
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	146,01	106,52
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	254,23	155,11
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-3 649,38	-1 916,25
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4 730,43	8 726,30
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	1 423,10	1 955,58
C. I.	Časové rozlišení	118	3,11	14,96
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	3,11	14,96

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2006

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2006	12	25366254

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	5 445,85	6 380,07
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	2 498,58	2 393,39
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	-125,23	34,45
II. 3.	Aktivace	007	3 072,50	3 952,23
B.	Výkonová spotřeba.	008	4 055,97	6 219,47
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	113,66	557,45
B. 2.	Služby	010	3 942,31	5 662,02
+	Přidaná hodnota	011	1 389,88	160,60
C.	Osobní náklady	012	2 091,90	2 582,38
C. 1.	Mzdové náklady	013	1 510,79	1 911,30
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	548,19	650,65
C. 4.	Sociální náklady	016	32,92	20,43
D.	Daně a poplatky	017	17,01	20,23
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	4 405,73	2 707,31
H.	Ostatní provozní náklady	027	3 658,43	171,48
*	Provozní výsledek hospodaření	030	28,27	93,82
X.	Výnosové úroky	042	17,56	18,16
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	244,59	312,48
O.	Ostatní finanční náklady	045	195,01	176,01
*	Finanční výsledek hospodaření	048	67,14	154,63
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	54,96	40,82
Q. 1.	- splatná	050	54,96	40,82
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	40,45	207,63
XIII.	Mimořádné výnosy	053	0,00	0,29
R.	Mimořádné náklady	054	0,00	1,05
*	Mimořádný výsledek hospodaření	058	0,00	-0,76
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	40,45	206,87
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	95,41	247,69

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

ke dni 31.12.2007

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

(v celých tisících Kč)

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Rok	Měsíc	Č
2007	12	25366254

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	10 006,89	-582,55	9 424,34	6 858,94
B.	Dlouhodobý majetek	003	5 549,48	-582,55	4 966,93	3 036,77
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	5 176,20	0,00	5 176,20	2 991,71
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	758,68	0,00	758,68	758,68
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	4 340,75	0,00	4 340,75	1 757,43
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	76,77	0,00	76,77	475,60
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	329,66	-582,55	-252,89	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	329,66	-329,66	0,00	0,00
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0,00	-252,89	-252,89	0,00
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	43,62	0,00	43,62	45,06
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	43,62	x	43,62	45,06
C.	Oběžná aktiva	031	3 942,16	0,00	3 942,16	3 757,23
C. I.	Zásoby	032	309,47	0,00	309,47	152,42
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	309,47	0,00	309,47	152,42
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 387,43	0,00	1 387,43	972,55
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	1 387,43	x	1 387,43	972,55
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1 073,12	0,00	1 073,12	1 118,33
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	972,62	x	972,62	707,76
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky	054	0,00	x	0,00	8,65
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	86,16	x	86,16	401,92
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	14,34	x	14,34	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 172,14	0,00	1 172,14	1 513,93
C. IV. 1.	Peníze	059	1 172,14	x	1 172,14	558,13
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	0,00	x	0,00	955,80
D. I.	Časové rozlišení	063	515,25	0,00	515,25	64,94
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	515,25	x	515,25	64,94

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	9 424,34	6 858,92
A.	Vlastní kapitál	068	-8,40	25,29
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	900,00	900,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	900,00	900,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-1 120,17	-1 135,17
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-1 120,17	-1 135,17
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-8,23	40,46
B.	Cizí zdroje	085	9 432,74	6 830,52
B. III.	Krátkodobé závazky	102	9 377,36	6 830,52
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 731,01	3 911,65
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	1,06	14,48
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	226,14	146,01
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	302,08	254,23
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-5 636,96	-3 649,38
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	8 284,15	4 730,43
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	1 469,87	1 423,10
B. III. 11.	Jiné závazky	113	0,01	0,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	55,38	0,00
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	55,38	0,00
C. I.	Časové rozlišení	118	0,00	3,11
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0,00	3,11

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2007

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2007	12	25366254

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	136,00	0,00
+	Obchodní marže	003	136,00	0,00
II.	Výkony	004	7 942,32	5 445,85
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	5 201,94	2 498,58
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	157,06	-125,23
II. 3.	Aktivace	007	2 583,32	3 072,50
B.	Výkonová spotřeba.	008	8 293,65	4 055,97
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	382,12	113,66
B. 2.	Služby	010	7 911,53	3 942,31
+	Přidaná hodnota	011	-215,33	1 389,88
C.	Osobní náklady	012	4 783,35	2 091,90
C. 1.	Mzdové náklady	013	3 650,48	1 510,79
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 080,14	548,19
C. 4.	Sociální náklady	016	52,73	32,92
D.	Daně a poplatky	017	9,65	17,01
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	252,89	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	5 440,63	4 405,73
H.	Ostatní provozní náklady	027	129,57	3 658,43
*	Provozní výsledek hospodaření	030	49,84	28,27
X.	Výnosové úroky	042	16,66	17,56
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	277,03	244,59
O.	Ostatní finanční náklady	045	263,68	195,01
*	Finanční výsledek hospodaření	048	30,01	67,14
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	88,08	54,96
Q. 1.	- splatná	050	88,08	54,96
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	-8,23	40,45
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	-8,23	40,45
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	79,85	95,41

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

ke dni 31.12.2008

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

(v celých tisících Kč)

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Rok	Měsíc	Č
2008	12	25366254

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	6 693,80	-783,36	5 910,44	9 424,34
B.	Dlouhodobý majetek	003	1 916,97	-783,36	1 133,61	4 966,93
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 595,27	0,00	1 595,27	5 176,20
B. I. 6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	1 517,60	0,00	1 517,60	758,68
B. I. 7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0,00	0,00	0,00	4 340,75
B. I. 8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	77,67	0,00	77,67	76,77
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	277,57	-783,36	-505,79	-252,89
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých	016	277,57	-277,57	0,00	0,00
B. II. 6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0,00	-505,79	-505,79	-252,89
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	44,13	0,00	44,13	43,62
B. III. 3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	44,13	x	44,13	43,62
C.	Oběžná aktiva	031	4 699,84	0,00	4 699,84	3 942,16
C. I.	Zásoby	032	353,11	0,00	353,11	309,47
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	353,11	0,00	353,11	309,47
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	1 797,43	0,00	1 797,43	1 387,43
C. II. 4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	1 797,43	x	1 797,43	1 387,43
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	965,45	0,00	965,45	1 073,12
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	809,76	x	809,76	972,62
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	154,35	x	154,35	86,16
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	1,34	x	1,34	14,34
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 583,85	0,00	1 583,85	1 172,14
C. IV. 1.	Peníze	059	1 128,86	x	1 128,86	1 172,14
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	454,99	x	454,99	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	76,99	0,00	76,99	515,25
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	76,99	x	76,99	515,25

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2008

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2008	12	25366254

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:
DC VISION, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Krnovská 38/58

Opava

74601

Česká Republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	001	9,77	136,00
+	Obchodní marže	003	9,77	136,00
II.	Výkony	004	5 378,38	7 942,32
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	5 379,61	5 201,94
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	006	43,63	157,06
II. 3.	Aktivace	007	-44,86	2 583,32
B.	Výkonová spotřeba	008	6 956,62	8 293,65
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	603,98	382,12
B. 2.	Služby	010	6 352,64	7 911,53
+	Přidaná hodnota	011	-1 568,47	-215,33
C.	Osobní náklady	012	5 179,36	4 783,35
C. 1.	Mzdové náklady	013	3 868,41	3 650,48
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1 194,64	1 080,14
C. 4.	Sociální náklady	016	116,31	52,73
D.	Daně a poplatky	017	6,25	9,65
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	252,89	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	0,00	252,89
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	6 715,34	5 440,63
H.	Ostatní provozní náklady	027	247,74	129,57
*	Provozní výsledek hospodaření	030	-539,37	49,84
X.	Výnosové úroky	042	40,03	16,66
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	104,62	277,03
O.	Ostatní finanční náklady	045	346,22	263,68
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-201,57	30,01
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	4,41	88,08
Q. 1.	- splatná	050	4,41	88,08
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	-745,35	-8,23
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	-745,35	-8,23
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	-740,94	79,85

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	5 910,44	9 424,34
A.	Vlastní kapitál	068	46,26	-8,40
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	1 700,00	900,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	1 700,00	900,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	078	20,00	20,00
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	079	20,00	20,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-1 128,40	-1 120,17
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-1 128,40	-1 120,17
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	084	-745,34	-8,23
B.	Cizí zdroje	085	5 864,18	9 432,74
B. III.	Krátkodobé závazky	102	5 864,18	9 377,36
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	4 009,20	4 731,01
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0,00	1,06
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	107	152,85	226,14
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	765,72	302,08
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-969,79	-5 636,96
B. III. 8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	598,20	8 284,15
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	112	1 307,50	1 469,87
B. III. 11.	Jiné závazky	113	0,50	0,01
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	0,00	55,38
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0,00	55,38

Příloha 5 – A3 Kaizen Report

A3 - Projektový list KAIZEN na 60 dní		Datum zpracování:	10.1.2009																																																																																																																																																																																																																									
Projekt:	Implementace efektivního nástroje pro plánování kapacit, evidenci projektů a timesheetů	Datum ukončení:	28.2.2010																																																																																																																																																																																																																									
		DC VISION s.r.o.																																																																																																																																																																																																																										
Cíl projektu: Zeefektivnění systému plánování kapacit, evidence projektů a timesheetů		Plán akcí - opatření																																																																																																																																																																																																																										
Kritéria úspěchu: přístup do testovacích verzí programů Marktime portal a Mark zone definování interních požadavků na výstupní sestavy vytvoření příručky pro uživatele/návodů pro zaměstnance		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Vlastník Úkoly</th> <th colspan="12">2009</th> </tr> <tr> <th colspan="2"></th> <th>Zodp.</th> <th>jan</th> <th>feb</th> <th>mar</th> <th>apr</th> <th>maj</th> <th>jun</th> <th>jul</th> <th>aug</th> <th>sep</th> <th>okt</th> <th>nov</th> <th>dec</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">začátek projektu</td> <td>Tým</td> <td>definování požadavků backoffice a PM testování různých systémů</td> <td>PWI,JVL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>JPA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="10">klíčové akce</td> <td rowspan="10">Tým</td> <td>schůzka s Theimerem - prezentace Markzone</td> <td>tým</td> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>zajištění přístupu do Markzone a poskytnutí návodu</td> <td>Theimer</td> <td>13</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>vytvoření poli projektové databáze, nastavení číselníků</td> <td>PHL</td> <td>18</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>definice: ceník a aktivit, typů projektů</td> <td>PWI</td> <td>18</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>vytvoření sešitů ve worksheetu</td> <td>PWI,PHL</td> <td>18</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>vytvoření zápisu - požadavky DCV na sestavy a úpravy Markzone</td> <td>JPA</td> <td>18</td> <td>28</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Příprava manuálu pro uživatele + textu do ISO o užívání Markzone</td> <td>JPA</td> <td></td> <td>15</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zavedení kontaktů, zakázek a evidence timesheetů - na běžících projektech</td> <td>tým</td> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Testovací provoz</td> <td>tým</td> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cenová nabídka od Theimera</td> <td>LWI</td> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td rowspan="2">lidské zdroje</td> <td rowspan="2"></td> <td>implementace ve firmě</td> <td>tým</td> <td></td> <td>28</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>dolažování nedostatků</td> <td>tým</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>30</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Vlastník Úkoly		2009														Zodp.	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	začátek projektu	Tým	definování požadavků backoffice a PM testování různých systémů	PWI,JVL														JPA												klíčové akce	Tým	schůzka s Theimerem - prezentace Markzone	tým	8											zajištění přístupu do Markzone a poskytnutí návodu	Theimer	13											vytvoření poli projektové databáze, nastavení číselníků	PHL	18											definice: ceník a aktivit, typů projektů	PWI	18											vytvoření sešitů ve worksheetu	PWI,PHL	18											vytvoření zápisu - požadavky DCV na sestavy a úpravy Markzone	JPA	18	28										Příprava manuálu pro uživatele + textu do ISO o užívání Markzone	JPA		15										Zavedení kontaktů, zakázek a evidence timesheetů - na běžících projektech	tým	30											Testovací provoz	tým	30											Cenová nabídka od Theimera	LWI	30											lidské zdroje		implementace ve firmě	tým		28									dolažování nedostatků	tým				30						
Vlastník Úkoly		2009																																																																																																																																																																																																																										
		Zodp.	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec																																																																																																																																																																																																														
začátek projektu	Tým	definování požadavků backoffice a PM testování různých systémů	PWI,JVL																																																																																																																																																																																																																									
			JPA																																																																																																																																																																																																																									
klíčové akce	Tým	schůzka s Theimerem - prezentace Markzone	tým	8																																																																																																																																																																																																																								
		zajištění přístupu do Markzone a poskytnutí návodu	Theimer	13																																																																																																																																																																																																																								
		vytvoření poli projektové databáze, nastavení číselníků	PHL	18																																																																																																																																																																																																																								
		definice: ceník a aktivit, typů projektů	PWI	18																																																																																																																																																																																																																								
		vytvoření sešitů ve worksheetu	PWI,PHL	18																																																																																																																																																																																																																								
		vytvoření zápisu - požadavky DCV na sestavy a úpravy Markzone	JPA	18	28																																																																																																																																																																																																																							
		Příprava manuálu pro uživatele + textu do ISO o užívání Markzone	JPA		15																																																																																																																																																																																																																							
		Zavedení kontaktů, zakázek a evidence timesheetů - na běžících projektech	tým	30																																																																																																																																																																																																																								
		Testovací provoz	tým	30																																																																																																																																																																																																																								
		Cenová nabídka od Theimera	LWI	30																																																																																																																																																																																																																								
lidské zdroje		implementace ve firmě	tým		28																																																																																																																																																																																																																							
		dolažování nedostatků	tým				30																																																																																																																																																																																																																					
Klíčové aktivity: definování požadavků na systém - backoffice a projektový management vyhledání vhodných systémů a jejich testování schůzka se zástupcem firmy, poskytující vybraný systém testování systému týmem rozhodnutí - implementace v celé firmě vytvoření příručky pro uživatele a zpracování do Příručky kvality ISO		Analýza rizik																																																																																																																																																																																																																										
Rozsah: celá firma		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Riziko</th> <th>Opatření</th> <th>Zodp.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C systém nebude vyhovovat našim potřebám - ztráta času</td> <td>testování a spolupráce s Theimerem při řešení našich požadavků</td> <td>JPA</td> </tr> <tr> <td>B nedisciplína zaměstnanců</td> <td>manuál, školení a implementace do ISO</td> <td>JPA, PWI</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>technolog</td> </tr> </tbody> </table>			Riziko	Opatření	Zodp.	C systém nebude vyhovovat našim potřebám - ztráta času	testování a spolupráce s Theimerem při řešení našich požadavků	JPA	B nedisciplína zaměstnanců	manuál, školení a implementace do ISO	JPA, PWI			technolog																																																																																																																																																																																																												
Riziko	Opatření	Zodp.																																																																																																																																																																																																																										
C systém nebude vyhovovat našim potřebám - ztráta času	testování a spolupráce s Theimerem při řešení našich požadavků	JPA																																																																																																																																																																																																																										
B nedisciplína zaměstnanců	manuál, školení a implementace do ISO	JPA, PWI																																																																																																																																																																																																																										
		technolog																																																																																																																																																																																																																										
Projektový tým		Rozpočet																																																																																																																																																																																																																										
<p>Rídící tým</p> <pre> graph TD LWI[LWI] JPT[Judita Patasiová] PPHL[PHL,PWI, JVL, DKO] LWI --- JPT JPT --- PPHL </pre> <p>Vedoucí projektu: Judita Patasiová</p> <p>Projektový tým: PHL,PWI, JVL, DKO</p>		<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Náklady</th> <th rowspan="2">Úspory</th> <th colspan="2">dat.</th> <th colspan="2">celkem</th> <th rowspan="2">Pr</th> <th colspan="4">2010</th> <th colspan="4">2011</th> <th colspan="4">2012</th> </tr> <tr> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> <th>Q1</th> <th>Q2</th> <th>Q3</th> <th>Q4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td></td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table> <p>Přínos za jeden rok</p>			Náklady	Úspory	dat.		celkem		Pr	2010				2011				2012				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4			0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																					
Náklady	Úspory	dat.		celkem			Pr	2010				2011				2012																																																																																																																																																																																																												
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1		Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4																																																																																																																																																																																																														
		0	0		0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																											
		0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0																																																																																																																																																																																																											
		Status projektu																																																																																																																																																																																																																										
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Kritéria úspěchu</th> <th>Červené</th> <th>Žluté</th> <th>Zelené</th> <th>Poznámky</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Plán</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Zdroje</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Kompetence</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Náklady</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Rizika</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Kritéria úspěchu	Červené	Žluté	Zelené	Poznámky	Plán					Zdroje					Kompetence					Náklady					Rizika																																																																																																																																																																																														
Kritéria úspěchu	Červené	Žluté	Zelené	Poznámky																																																																																																																																																																																																																								
Plán																																																																																																																																																																																																																												
Zdroje																																																																																																																																																																																																																												
Kompetence																																																																																																																																																																																																																												
Náklady																																																																																																																																																																																																																												
Rizika																																																																																																																																																																																																																												
		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Maticе rizik</th> <th>Praviděpodobn</th> <th>Dopady</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A</td> <td>Velká</td> <td></td> </tr> <tr> <td>B</td> <td>Malá</td> <td></td> </tr> <tr> <td>C</td> <td>Velká</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Maticе rizik	Praviděpodobn	Dopady	A	Velká		B	Malá		C	Velká																																																																																																																																																																																																													
Maticе rizik	Praviděpodobn	Dopady																																																																																																																																																																																																																										
A	Velká																																																																																																																																																																																																																											
B	Malá																																																																																																																																																																																																																											
C	Velká																																																																																																																																																																																																																											

Příloha 6 – Ukázka reportu

Worksheet přehled, období: 01.03.2010 - 31.03.2010									
Klient	Projekt	Datum	Aktivita	Hodiny	Z toho fakturovatelné	%	Z toho nefakturovatelné	%	Text
BENEKOVterm s.r.o.	Zajištění obecného vzdělávání (vzdělávacího programu)	10.03.2010	Administrace projektu	3,00	3,00	1	0,00	0	příprava kurzu
	Zajištění obecného vzdělávání (vzdělávacího programu)	18.03.2010	Administrace projektu	7,50	7,50	3	0,00	0	příprava školení
Celkem BENEKOVterm s.r.o.				10,50	10,50	5	0,00	0	
Statutární město Ostrava	Komunitní centrum Ostrava	05.03.2010	Administrace projektu	4,00	4,00	2	0,00	0	schůzka na URR
Celkem Statutární město Ostrava				4,00	4,00	2	0,00	0	
TECHNICO Opava s.r.o.	ICT v podnicích	12.03.2010	Administrace projektu	1,00	1,00	0	0,00	0	schůzka
Celkem TECHNICO Opava s.r.o.				1,00	1,00	0	0,00	0	
Václav Tupý Profiprint Kolín	Dotační management	23.03.2010	Administrace projektu	3,50	3,50	2	0,00	0	příprava výběrového řízení
	Dotační management	24.03.2010	Administrace projektu	2,50	2,50	1	0,00	0	příprava na výběrové řízení
	Dotační management	25.03.2010	Administrace projektu	7,50	7,50	3	0,00	0	Výběrové řízení
	Dotační management	26.03.2010	Administrace projektu	7,50	7,50	3	0,00	0	výběrové řízení
Celkem Václav Tupý Profiprint Kolín				21,00	21,00	10	0,00	0	
Celkem				217,50	193,00	89	24,50	11	