



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM
MODELU START**

COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING THE START MODE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Andrea Chládková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.**

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Andrea Chládková**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2023/24
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu START

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Diplomová práce je zaměřená na hodnocení výkonnosti společnosti SONET, společnost s.r.o. za pomoci modelu START. Práce je rozdělena do tří částí. V první části jsou vysvětlené pojmy týkající se finanční analýzy, výkonnosti a samotného modelu START. V analytické části jsou uvedené základní informace o vybraném podniku, provedená finanční analýza vybraných ukazatelů a vyhodnocena výkonnost společnosti prostřednictvím modelu START. V poslední části jsou navržena opatření, která mají pomoci zvýšit výkonnost.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021, 257 stran : ilustrace. ISBN 978-80-87865-71-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016, 302 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-426-4.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-271-3124-2.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013, 685 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-247-4642-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022. K hodnocení bude využita finanční analýza a model START. První část se zabývá teoretickým východiskem pro lepší pochopení dané problematiky. V následující části se nachází finanční analýza a zhodnocení daný model, na jehož základě bude provedena poslední část práce, ve které budou navržena možná zlepšení pro danou společnost.

Abstract

The diploma thesis focuses on evaluating the performance of the company SONET, s.r.o. over the period of 2018-2022. Financial analysis and the START model will be utilized for the evaluation. The first part deals with the theoretical background to provide a better understanding of the issue at hand. The following section contains financial analysis and evaluation of the model, based on which the final part of the thesis will propose potential improvements for the company.

Klíčová slova

Výkonnost, model START, sebehodnocení, EFQM Model excellence, finanční analýza

Key words

Performance, START Model, self-assessment, EFQM Excellence Model, financial analysis

Bibliografická citace

CHLÁDKOVÁ, Andrea. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu START* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-08]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/159991>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 13. 5. 2024

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych vyjádřila svou vděčnost své vedoucí diplomové práce paní prof. Aleně Kocmanové, Ph. D. za její cenné rady, trpělivost a odborné vedení v průběhu celého procesu psaní této závěrečné práce. Také bych ráda poděkovala panu Milanu Brodskému ze společnosti SONET, s.r.o. za veškerou ochotu a věnovaný čas. Rovněž děkuji své rodině, kteří mi v průběhu studia poskytovali emocionální oporu a povzbuzení.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Finanční analýza	13
1.2 Uživatelé finanční analýzy	14
1.3 Zdroje dat pro finanční analýzu	15
1.3.1 Rozvaha	16
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty	17
1.3.3 Přehled o peněžních tocích	18
1.3.4 Výkaz o změnách vlastního kapitálu	18
1.4 Metody finanční analýzy	19
1.4.1 Analýza poměrových ukazatelů	20
1.5 Výkonnost	25
1.5.1 Environmentální výkonnost	26
1.5.2 Sociální výkonnost	26
1.5.3 Ekonomická výkonnost	27
1.6 Měření výkonnosti	27
1.7 Sebehodnocení	27
1.8 Balanced Scorecard	28
1.9 TQM	29
1.10 Model excellence EFQM	29
1.10.1 Stupně excellence	31
1.10.2 Význam aplikace Modelu	32
1.10.3 Kritéria EFQM Modelu excellence	32
1.10.4 Bodové hodnocení	35

1.11	Rada kvality České republiky	36
1.11.1	Program Excellence	36
1.11.2	Program CAF	36
1.11.3	Program START	37
1.11.4	Program START Plus	37
2	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	38
2.1	Představení společnosti	38
2.1.1	Základní informace	38
2.1.2	Konkurenční společnost Global Payments Europe, s.r.o.	39
2.2	Finanční analýza	40
2.2.1	Ukazatele rentability	41
2.2.2	Ukazatele likvidity	42
2.2.3	Ukazatele zadluženosti	43
2.2.4	Ukazatele aktivity	45
2.2.5	Shrnutí finanční analýzy	46
2.3	Model START	47
2.3.1	Vedení	47
2.3.2	Strategie	49
2.3.3	Pracovníci	50
2.3.4	Partnerství a zdroje	52
2.3.5	Procesy, výrobky a služby	53
2.3.6	Zákazníci – výsledky	55
2.3.7	Pracovníci – výsledky	57
2.3.8	Společnost – výsledky	58
2.3.9	Klíčové výsledky	60
2.3.10	Vyhodnocení dotazníku	62

2.3.11	Silné stránky a oblast pro zlepšení.....	64
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	66
3.1	Pracovníci	66
3.1.1	360stupňové hodnocení	66
3.2	Strategie	69
3.2.1	Benchmarking.....	69
3.2.2	Analýza rizika	71
3.3	Společnost – výsledky	75
3.3.1	Národní cena kvality České republiky	75
3.4	Zákazníci.....	77
3.4.1	Měření spokojenosti zákazníků	77
3.5	Shrnutí návrhů.....	79
	ZÁVĚR	80
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	82
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	86
	SEZNAM VZORCŮ.....	88
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	92
	SEZNAM PŘÍLOH.....	93

ÚVOD

Každá firma na trhu se snaží být úspěšná, dosahovat zisků a mít dlouhodobou udržitelnost, a proto je důležité, aby monitorovaly a hodnotily svou výkonnost. Firma má tak možnost identifikovat oblasti, kde by se mohla zlepšit a stát se tak konkurenceschopnější na trhu. Dále je podnik schopný najít rizika a vyřešit problémy včas, což jim pomůže minimalizovat potenciální negativní dopady. Na druhou stranu může taková analýza výkonnosti pomoci ukázat, kde by se mohly inovovat, popřípadě diverzifikovat obchodní aktivity a zvýšit tak svou tržní přítomnost.

Mezi metody pro hodnocení výkonnosti se využívá EFQM Model excellence, ze kterého vychází model START. Tato metoda bude využita v diplomové práci. Modelem se zabývá Rada kvality České republiky, která se zaměřuje na rozvoj Národní politiky kvality v České republice a uděluje národní cenu.

Práce je celkově rozdělena do tří hlavních částí – teoretická, analytická a vlastní návrhy řešení. V první části diplomové práce jsou vysvětleny důležité teoretické pojmy, které slouží pro lepší pochopení dané problematiky. Jedná se nejprve o objasnění finanční analýzy, kde je stručně popsáno, kdo ji využívá, jaké zdroje se používají pro její zpracování, dále jaké existují metody finanční analýzy a následně se nachází vysvětlení vybraných poměrových ukazatelů, které budou použity v analytické části. Následuje zaměření na pojem výkonnost a její možné měření vybranými metodami. Mezi metody spadají sebehodnocení, Balanced Scorecard a EFQM Model excellence, ze které vychází metoda START.

Druhá část se zaměřuje na představení analyzované společnosti, konkurenční společnosti a zpracování finanční analýzy vybraných ukazatelů, které jsou popsány v teoretické části. Výsledky finančních ukazatelů budou porovnány s oborovým průměrem podle CZ-NACE a s vybranou konkurenční firmou. Diplomová práce je zpracována na podnik SONET, společnost s.r.o., která na českém trhu působí od roku 1991. Dále bude zhodnocen dotazník modelu START, který se skládá z padesáti otázek, rozdělený do devíti kritérií, na jehož základě se provedou návrhová opatření, která by měla vést ke zlepšení výkonnosti podniku a vyřešení problémů.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Za hlavní cíl mé diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybrané společnosti za použití modelu START a na základě získaných informací provést návrhová opatření pro zlepšení výkonnosti. Návrhy na zlepšení budou také vycházet z finanční analýzy vybraných poměrových ukazatelů za období 2018-2022. Jedná se o ukazatele aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti, které následně budou porovnány s oborovým průměrem a s hodnotami zvolené konkurenční společnosti.

Pro splnění hlavního cíle se nejprve musí popsat teoretická východiska práce, aby se lépe pochopila daná problematika a zvolený model START. Definují se vybrané poměrové ukazatele, které budou využity pro zjištění finanční situace podniku. Dále se objasní pojmy výkonnost, možné moderní metody pro hodnocení výkonnosti podniku – sebehodnocení, Balanced Scorecard a Model excellence EFQM. Pro model START se definuje jeho význam, jednotlivá kritéria a bodové hodnocení. Stručně bude zmíněna Rada kvality České republiky a jednotlivé programy.

Následně bude představena vybraná společnost, pro kterou se bude provádět analýza. Po provedení finanční analýzy se výsledné hodnoty porovnají s oborovým průměrem podle CZ-NACE pro první dva sledované roky, protože Ministerstvo průmyslu a obchodu nezveřejnilo finanční analýzu podnikové sféry za ostatní roky. Dále bude společnost porovnána se zvolenou konkurenční společností Global Payments Europe, s.r.o. Poté se zhodnotí model START, který bude proveden dotazníkovým šetřením vybraným respondentem. Po jeho zhodnocení zjistíme slabé a silné stránky podniku, na jehož základě se mohou zjistit oblasti pro zlepšení.

Po analyzování všech informací a zhodnocení dotazníku se vytvoří návrhová opatření, která by měla podniku pomoci zlepšit v budoucnu výkonnost a zvyšovat konkurenceschopnost.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Část teoretická východiska práce se bude zaměřovat na definování základních pojmů, které se týkají měření a hodnocení podniku. Jedná se o finanční analýzu a její vybrané ukazatele pomoci, kterých se zjistí finanční situace a výkonnost podniku. Poté se definuje pojem výkonnost a moderní metody pro měření výkonnosti. Dále je popsána zvolená moderní metoda, která bude využita pro hodnocení výkonnosti vybraného podniku.

1.1 Finanční analýza

Finanční analýzu lze chápat jako oblast, která je významnou částí finančního řízení podniku, kdy pro hodnocení finanční situace a výkonnosti podniku se používají poměrové ukazatele. Tyto ukazatelé se využívají pro posouzení a zhodnocení finanční situace podniku a poté dochází k formulování doporučení pro následující vývoj (Dluhošová a kol., 2021, str. 81).

Za hlavní úkol analýzy se považuje posouzení současného finančního zdraví podniku, posoudit možné situace podniku v budoucnu a následně navrhnout opatření, která vedou ke zlepšení ekonomické situace, k prosperitě podniku a ke zkvalitnění rozhodovacích procesů (Dluhošová a kol., 2021, str. 81).

Finančně zdravý podnik je tehdy, pokud je zajištěno zhodnocení vložených prostředků (výnosnost, rentabilita). Dále musí být podnik finančně stabilní a nedocházet k omezování jeho rozhodování jinými subjekty (zadluženost, rentabilita). Podnik musí být schopný uhrazovat své závazky a zajistit si tak další existenci a zhodnocovat vložené prostředky. Také se jedná o intenzivní využívání podmínek, které používají ke své činnosti. Mezi poslední charakteristiku se řadí pozitivní reakce kapitálového trhu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 5).

Platí zde, že to, co proběhlo v minulosti, už nejde ovlivnit, ale informace z analýzy nám mohou poskytnout informace pro budoucnost. Výsledky jsou důležité jak pro vlastníky firmy, tak i pro osoby, které nejsou součástí podniku, ale jsou s podnikem spojeni hospodářsky nebo finančně (Knápková a kol., 2017, str. 17).

Finanční analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky hodnotových procesů podniku. Informace získané analýzou představují podklad pro rozhodování managementu. Mezi cíle finanční analýzy podniku patří analýza vývoje podniku, porovnání výsledků

v prostoru, získání informací pro rozhodnutí o budoucnosti, analýza variant budoucího vývoje, výběr vhodné varianty a další (Sedláček, 2011, str. 3-4).

1.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace získané o finančním zdraví využívají hlavně manažeři a vrcholové vedení. Dále můžeme uživatele rozdělit na externí a interní.

Mezi **externí** uživatele můžeme zařadit:

- Stát a jeho orgány
- Investoři
- Banky a jiní věřitelé
- Obchodní partneři
- Konkurence

Interními uživateli jsou:

- Manažeři
- Zaměstnanci
- Odboráři (Vochozka, 2020, str. 32)

Stát a jeho orgány

Jedná se převážně o kontrolu vykazovaných daní. Stát také využívá informace o firmách pro statistické průzkumy, dále rozděluje finanční výpomoc (subvence, dotace) a sleduje finanční zdraví těch podniků, kterým byly svěřeny státní zakázky.

Investoři

Jde o poskytovatele kapitálu, kteří se zajímají o informace týkající se finanční výkonnosti podniku, aby se mohli na základě získaných informací rozhodnout o potenciálu investic. Zaměřují se na míru rizika a výnosů, které souvisí s vloženým kapitálem. U akciových společností se zajímají o nakládání prostředků, které do podniku vložili, kde vlastníci dohlíží na manažery, jak hospodaří.

Banky a jiní věřitelé

Věřitelé se snaží vytvořit představu o finančním zdraví budoucího nebo existujícího dlužníka. Nejprve se rozhoduje, jestli úvěr poskytne, jak bude vysoký a jaké budou podmínky.

Obchodní partneři

Tito uživatelé se zaměřují na schopnost podniku dostát svých závazků z obchodních vztahů. Nejvíce je zajímá zadluženost, solventnost a likvidita podniku, protože se jedná o ukazatele krátkodobého zájmu zákazníků a dodavatelů. Z dlouhodobého hlediska jde o dlouhodobou stabilitu obchodních vztahů.

Manažeři

Tato skupinka využívá finanční analýzu pro potřeby operativního a strategického finančního řízení podniku. Převážně se jedná o zpracovatele analýzy, jelikož mají přístup k informacím, které nejsou veřejně dostupné pro externí uživatele. Ke své práci využívají výstupy z finanční analýzy, aby dokázali naplánovat základní cíle podniku.

Zaměstnanci

Jedná se o uživatele, kteří mají přirozený zájem na stabilitě a prosperitě podniku. Především prosperita a jistota zaměstnání, stabilita ve mzdové a sociální oblasti (Vochozka, 2020, str. 32-33).

1.3 Zdroje dat pro finanční analýzu

Úspěšné zpracování finanční analýzy závisí na tom, jaké se použily vstupní informace, které by měly být kvalitní a komplexní. Důležité je zachytit všechna data, která by mohla zkreslit výsledky hodnocení finančního zdraví. Základní data vycházejí z účetních výkazů, které můžeme rozdělit do dvou částí, a to na účetní výkazy finanční a vnitropodnikové (Růčková, 2021, str. 22).

Finanční externí výkaz poskytuje informace externím uživatelům o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, užití a tvorbě výsledku hospodaření a peněžních tocích. Jedná se o základní informace pro finanční analýzu, které jsou veřejně dostupné a firma je musí zveřejňovat minimálně jednou do roka. Vnitropodnikové účetní výkazy slouží k upřesnění výsledků finanční analýzy a snaží se odstranit odchylky od skutečnosti,

protože tyto výkazy se sestavují v častější frekvenci. Nemají právní závaznou úpravu a vychází z potřeb samotného podniku (Růčková, 2021, str. 22).

Pro úspěšnou finanční analýzu jsou podstatné účetní výkazy:

- Rozvaha
- Výkaz zisku a ztráty
- Přehled o peněžních tocích
- Výkaz o změnách vlastního kapitálu (Růčková, 2021, str. 23)

Podle toho, o jakou se jedná účetní jednotku, mají firmy různě povinné zveřejňování finančních údajů, které jsou shrnuty v níže uvedené tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Vykazovací povinnost dle kategorizace účetních jednotek

Typ účetní jednotky	Povinnost sestavovat výkaz CF a VK	Sestavení výroční zprávy	Způsoby zveřejnění
Mikro účetní jednotka	Ne	Ne	Pouze rozvahu
Malá účetní jednotka	V případě povinnosti auditu ano	Za určitých okolností ano	Pouze rozvahu v případě nepovinného auditu
Střední účetní jednotka	Ano	Ano	V rozsahu ověřeném auditorem
Velká účetní jednotka	Ano	Ano	V rozsahu ověřeném auditorem

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Růčková, 2021, str. 23)

U malé účetní jednotky se výroční zpráva sestavuje tehdy, pokud aktiva přesahují 40 mil. Kč, čistý obrat je nad 80 mil. Kč a počet zaměstnanců je více než 50. Pokud se jedná o akciovou společnost, stačí splnit jedno z kritérií a u ostatních dvě. V případě zpracování finanční analýzy u mikro a malé účetní jednotky z veřejně dostupných informací může dojít k nedostupnosti některých údajů (Růčková, 2021, str. 23).

1.3.1 Rozvaha

Jedná se o základní účetní výkaz, který zobrazuje informace o finanční situaci podniku. Zachycuje údaje o stavu majetku k určitému datu, kdy se údaje dělí na aktiva a pasiva. Jedná se tedy o majetkovou a zdrojovou strukturu podniku, kdy aktiva znázorňují majetek, který podnik má. Jedná se o vložené prostředky, které mají přinést určitý ekonomický efekt. Pasiva zobrazují zdroje kapitálu, ze kterého jsou majetkové položky pořízeny. V rozvaze platí princip bilanční rovnosti, kdy aktiva se musí rovnat pasivům (Vochozka, 2020, str. 34).

V níže uvedené tabulce č. 2 je zobrazená struktura rozvahy.

Tabulka č. 2: Struktura rozvahy

ROZVAHA			
AKTIVA		PASIVA	
A.	Pohledávky za upsaný ZK	A.	Vlastní kapitál
B.	Dlouhodobý majetek	A.I.	Základní kapitál
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	A.II.	Ážio a kapitálové fondy
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	A.III.	Fondy ze zisku
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let
C.	Oběžná aktiva	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období
C.I.	Zásoby	A.VI.	Rozhodnutí o zálohách na výplatě podílu na zisku
C.II.	Pohledávky	B. + C.	Cizí zdroje
C.II.1	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	B.	Rezervy
C.II.2	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	C.	Závazky
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	C.I.	<i>Dlouhodobé závazky</i>
C.IV.	Peněžní prostředky	C.II.	<i>Krátkodobé závazky</i>
D.	Časové rozlišení aktiv	D.	Časové rozlišení pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Knápková a kol., 2017, str. 24)

1.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Dalším důležitým výkazem je výkaz zisku a ztráty, který podává přehled o dosaženém hospodářském výsledku. Jedná se o vztah mezi výnosy, které byly dosažené za určité období, a náklady, které souvisí s jejich vytvořením (Vochozka, 2020, str. 37).

Tento vztah se dá vyjádřit jako:

$$\text{výnosy (tržby)} - \text{náklady} = \text{zisk}$$

Vzorec č. 1: Vztah mezi výnosy a náklady

(Zdroj: Vochozka, 2020, str. 37)

Výnosy se rozumí takové peníze, které podnik získal ze svých činností za dané účetní období, aniž by muselo dojít k jejich inkasu. Náklady jsou peníze, které musí podnik v určitém účetním období vynaložit na získání výnosů. Výnosy a náklady se neopírají o skutečné příjmy a výdaje, takže nezobrazuje skutečnou hotovost získanou hospodařením podniku (Vochozka, 2020, str. 37).

Výkaz zisku a ztráty má stupňovitou podobu, kdy se rozděluje do tří částí, a to na provozní, finanční a mimořádnou. Každá část tvoří výsledný výsledek hospodaření. Z provozní činnosti je výsledek dán rozdílem provozních výnosů s provozními náklady,

kdy mezi výnosy se řadí tržby z prodeje zboží, vlastních výrobků a služeb. Finanční činnost je tvořena finančními výnosy a náklady. Mezi náklady patří například nákladové úroky. Poslední část zobrazuje rozdíl mezi mimořádnými výnosy a náklady. Jednotlivé dílčí výsledky se sečtou a vytvoří se výsledek hospodaření za účetní období, který se očistí o takové nákladové položky, které nejsou daňově uznatelné a získá se výsledek hospodaření před zdaněním (Vochozka, 2020, str. 37).

1.3.3 Přehled o peněžních tocích

Kromě informací o majetku a jeho krytí, výnosech a nákladech se uvádí informace, které se týkají peněžního toku (cash flow), což znamenají příjmy a výdaje. Tento výkaz se snaží odstraňovat problém, který nastává u rozvahy a výkazu zisku a ztráty. U rozvahy se jedná pouze o zachycení stavu kapitálu a majetku k určitému okamžiku. Výkaz zisku a ztráty zachycuje výnosy, náklady a zisk, aniž by muselo dojít k reálnému vzniku příjmů nebo výdajů. Tudíž dochází k časovému a obsahovému nesouladu mezi výnosy a příjmy, náklady a výdaji a mezi ziskem a stavem peněžních prostředků (Knápková a kol., 2017, str. 51-52).

Ve výkazu jsou položky členěny do tří oblastí na provozní, investiční a na finanční. První oblast se zaměřuje na základní činnosti podniku, ze kterého mají výnosy a jsou hlavním zdrojem financování. Patří sem například úhrady od odběratelů, příjmy z prodeje výkonů a další. Druhá oblast se zabývá nakládáním s dlouhodobými aktivy, kam spadají příjmy z prodeje dlouhodobých hmotných, nehmotných a finančních aktiv a jiné. Poslední oblast se věnuje dlouhodobým zdrojům financování. Řadí se zde příjmy z přijatých úvěrů a půjček, výplata dividend, podílů na zisku a další (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 30).

1.3.4 Výkaz o změnách vlastního kapitálu

Bohatství podniku se může během účetního období zvýšit nebo snížit kvůli změnám vlastního kapitálu. Mezi změny se řadí změny, které vyplývají z transakcí s vlastníky a z ostatních operací. Podnik musí zdokumentovat a zveřejnit všechny změny, které ovlivnily položky vlastního kapitálu. Tento výkaz se snaží vysvětlit u každé položky vlastního kapitálu vzniklý rozdíl mezi počátečním a konečným stavem. Tyto informace jsou důležité pro externí uživatele, protože dokážou odkrýt informace o operacích, které podnik provedl (Knápková a kol., 2017, str. 62).

1.4 Metody finanční analýzy

Jsou čtyři metody finanční analýzy, které se odlišují tím, jak pracují se vstupními daty. Mezi tyto metody patří:

- Metoda fundamentální
- Metoda technická
- Metoda kauzální
- Metoda komparační (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 62-63)

Metoda fundamentální

Jedná se o kvalitativní metodu, která je založena na souvislostech mezi ekonomickými a mimoekonomickými jevy, zkušenostech odborníků, subjektivních odhadech a na citu pro situace a jejich trend. Je to metoda, která nepoužívá algoritmizované postupy. Východiskem je převážně identifikace prostředí. Zaměřuje se na analýzu vlivu vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí firmy, na aktuální životní fázi podniku a na charakter podnikových cílů (Sedláček, 2011, str. 7).

Metoda technická

Tato metoda je založena na matematicko-statistickém zpracování vstupních dat, které jsou převzaté z účetních výkazů. Do oblasti elementární metody spadá vertikální a horizontální analýza. Nástrojem horizontální analýzy je analýza časových řad a rozpoznání trendové křivky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 63).

Metoda kauzální

Metoda odhaluje a snaží se měřit důsledkové vazby mezi jevy, které mají náhodný (stochastický) nebo jednoznačný (deterministický) charakter. Do této metody spadá pyramidový rozklad ukazatelů, kdy dochází k rozkládání vrcholového ukazatele za pomoci multiplikativních a aditivních vazeb mezi jednotlivými ukazateli, které umožňují měřit míru vlivu na vrcholový ukazatel (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 63).

Metoda komparační

Poslední metoda doplňuje technickou analýzu. Může se jednat o komparaci se standardními hodnotami vybraných ukazatelů anebo na porovnání s jinou srovnávací bází, kam spadají průměrné hodnoty ukazatelů v oboru, odvětví nebo v oblasti nebo

takové hodnoty v oboru, které jsou očištěné o náhodné odchylky (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 63).

Další metody finanční analýzy se nejčastěji dělí do dvou základních skupin, a to na elementární a na metody vyšší.

Mezi **elementární metody** patří:

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýzy soustav ukazatelů

Mezi **vyšší metody** se řadí:

- Matematicko-statistické
 - Bodové a intervalové odhady
 - Analýza rozptylu
 - Regresní a korelační analýza
 - Vícerozměrné analýzy a další
- Nestatistické
 - Metody založené na teorii matných množin
 - Expertní systémy
 - Neuronové sítě a další (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 67)

1.4.1 Analýza poměrových ukazatelů

Za jako hlavní nástroj finanční analýzy jsou považovány poměrové ukazatele. Jedná se o oblíbenou analýzu z účetních výkazů, protože umožňuje rychle získat představu o finanční situaci podniku. Podstatou je, že do poměru se dávají různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Lze sestavit velké množství ukazatelů, ale v praxi se využívá pouze pár základních osvědčených ukazatelů. Nejpoužívanější ukazatele spadají do skupin zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity a ukazatele kapitálového trhu (Knápková a kol., 2017, str. 87).

1.4.1.1 Ukazatele rentability

První skupina ukazatelů se také mohou označovat jako ukazatele výnosnosti nebo návratnosti. Jedná se o poměr výsledku hospodaření, který byl dosažený podnikatelskou činností k danému vstupu. Za vstupy se považují celková aktiva, kapitál nebo tržby. Všechny ukazatele dochází ke stejnému závěru, neboť udávají, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Do této skupiny se řadí hlavní tři ukazatele, kterými jsou ROA, ROE a ROS (Vochozka, 2020, str. 42).

Ukazatele se liší podle toho, jaký zisk byl použit pro výpočet. Prvním typem je EBIT neboli zisk před uhrazením úroků a daní. Také se může nazývat jako provozní výsledek hospodaření. Jeho využití je převážně tam, kde dochází k mezipodnikovému srovnání. Dalším druhem zisku je EAT, což je zisk po zdanění (čistý zisk). Bývá označován jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Tento zisk se může rozdělit na dvě části, a to na zisk k rozdělení (na dividendy prioritních a kmenových akcionářů) a na nerozdělený (k reprodukci podniku). Zisk se používá tam, kde se hodnotí výkonnost podniku. Posledním typem je EBT neboli zisk před zdaněním. Představuje provozní zisk, který je snížený nebo zvýšený o mimořádný výsledek hospodaření, od kterého nebyly odečteny daně. Využívá se, když se srovnává výkonnost firmy s rozdílným daňovým zatížením (Růčková, 2021, str. 65).

Rentabilita aktiv – ROA

První ukazatel rentability je považován za klíčové měřítko, protože dochází k poměrování zisku s celkovými aktivy, které jsou investované do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou aktiva financována (Dluhošová a kol., 2021, str. 90).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

Vzorec č. 2: Rentabilita aktiv

(Zdroj: Dluhošová a kol., 2021, str. 90)

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

Vyjadřuje výnosnost kapitálu, který je vložený akcionáři nebo vlastníky daného podniku. Investoři mohou zjistit, jestli jejich kapitál je reprodukován s takovou intenzitou, který odpovídá riziku investice. Pokud ukazatel roste, může se jednat o zlepšení výsledku hospodaření nebo o pokles úročení cizího kapitálu. Hodnota ukazatele je závislá na tom,

jestli podnik drží výsledek hospodaření nebo jestli pravidelně vyplácí podíly na výsledku hospodaření (Růčková, 2021, str. 67).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál}$$

Vzorec č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Dluhošová a kol., 2021, str. 91)

Rentabilita tržeb – ROS

Ukazatel se také může nazývat jako ukazatel ziskového rozpětí nebo ziskovosti tržeb. Měří schopnost firmy dosahovat zisk při určité úrovni tržeb. Odpovídá to tomu, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. Jedná se o schopnost podniku vyrábět takové výrobky, kdy jsou nižší náklady, než odpovídají ceně, anebo je prodávat s vysokou cenou (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, str. 127).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

Vzorec č. 4: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Dluhošová a kol., 2021, str. 91)

1.4.1.2 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita znamená schopnost podniku hradit své závazky a mít tak dostatek prostředků, které se použijí na potřebnou platbu. Je závislá na rychlosti podniku, jak dokáže rychle inkasovat své pohledávky, jestli v případě potřeby je podnik schopný prodat své zásoby (Dluhošová a kol., 2021, str. 92).

Běžná likvidita

V prvním ukazateli se v čitateli zahrnují všechny složky oběžného majetku. Udává, kolikrát budou krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy neboli kolikrát je podnik schopný uspokojit věřitele, pokud by všechna oběžná aktiva proměnil na hotovost. Výsledná hodnota by neměla klesnout pod hodnotu 1. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,6-2,5 (Vochozka, 2020, str. 45).

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Vzorec č. 5: Běžná likvidita

(Zdroj: Vochozka, 2020, str. 45)

Pohotová likvidita

Do čitatele se zahrnují jenom pohotové prostředky, což jsou hotovost v pokladně, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v čisté výši. Čítatel by měl být upravený o nedobytné pohledávky nebo o pohledávky, u kterých je pochybná návratnost a nízká likvidita. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat v intervalu 1-1,5 (Dluhošová a kol., 2021, str. 93).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 6: Pohotová likvidita

(Zdroj: Vochozka, 2020, str. 45)

Okamžitá likvidita

Poslední ukazatel představuje nejužší vymezení likvidity, protože do ní vstupují jen ty nejlikvidnější položky, které jsou v rozvaze. V čitateli jsou peněžní prostředky, kam spadají peníze v hotovosti a na bankovních účtech. Do jmenovatele patří krátkodobé závazky vůči úvěrovým institucím a také krátkodobé finanční výpomoci. Doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 0,2 (Růčková, 2021, str. 60-61).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Růčková, 2021, str. 60)

1.4.1.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost znamená to, že podnik ke svému financování aktiv využívá cizí zdroje. Pokud podnik používá pouze vlastní kapitál, tak dochází ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Jestli k financování využívá cizí zdroje, tak to bývá spojováno s problémy, které se týkají jeho získávání. Obecně platí, že cizí kapitál je levnější forma financování než vlastní kapitál (Růčková, 2021, str. 71).

Celková zadluženost

Ukazatel představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. Ukazatel se posuzuje s celkovou výnosností

podniku a se strukturou cizího kapitálu. Pro věřitele je lepší, když je hodnota nižší. Pokud u stabilního podniku dochází k růstu zadluženosti, tak to může vést ke zvýšení celkové rentability vložených prostředků (Růčková, 2021, str. 72).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 8: Celková zadluženost
(Zdroj: Dluhošová a kol., 2021, str. 88)

Míra zadluženosti

Jedná se o poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Důležitou roli zde hraje časový vývoj ukazatele, jestli se podíl cizích zdrojů snižuje nebo zvyšuje. Upozorňuje, jak moc by mohlo dojít k ohrožení nároků věřitele (Knápková a kol., 2017, str. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec č. 9: Míra zadluženosti
(Zdroj: Knápková a kol., 2017, str. 89)

Koeficient samofinancování

Tento ukazatel dává do poměru vlastní kapitál a celková aktiva. Jedná se o doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku, kdy jejich součet by měl dávat 1. K rozdílu může dojít na základě nezapočtení časového rozlišení pasiv do jednoho z ukazatelů (Růčková, 2021, str. 72).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 10: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Růčková, 2021, str. 72)

1.4.1.4 Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se používá pro řízení aktiv. Podávají nám informace o tom, jak daný podnik využívá majetkové části nebo zda má dostatek nevyužité kapacity. Jedná se o činitele efektivnosti, které mají vliv na ROA a ROE (Kislingerová, 2010, str. 107).

Obrat aktiv

Daný ukazatel měří efektivnost využívání celkových aktiv. Jde o to, kolikrát dojde k obratu celkových aktiv za rok. Hodnota by se měla pohybovat minimálně okolo 1. Pro objektivní posouzení se používá odvětvové srovnávání (Kislingerová, 2010, str. 108).

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 11: Obrat aktiv

(Zdroj: Kislingerová, 2010, str. 108)

Doba obratu závazků

Druhý ukazatel zobrazuje platební morálku podniku neboli dobu, která uplyne od nákupu zásob až po jeho platbu. Tato doba by měla být delší, než je doba obratu pohledávek z pohledu solventnosti (Máče, 2018, str. 425).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 12: Doba obratu závazků

(Zdroj: Máče, 2018, str. 425)

Doba obratu pohledávek

Jedná se o dobu, která uplyne od vystavení faktury odběratelovi až po příjem peněžních prostředků (Máče, 2018, str. 424).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}}$$

Vzorec č. 13: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Máče, 2018, str. 425)

1.5 Výkonnost

Se slovem výkonnost se lze setkat v různých oborech, které se týkají sportu až po světovou ekonomiku. Výkonnost představuje popis způsobu neboli průběhu, jakým daný subjekt vykonává činnost, na základě obdoby s referenčním způsobem průběhu dané činnosti. Jde o schopnost porovnávat zkoumaný a referenční jev na základě stanovené kritériální škály (Wagner, 2009, str. 17).

Informace týkající se výkonnosti podniku, dále schopnosti posoudit spotřebované zdroje a vytváření vlastního zisku, tak jsou podstatné pro potenciální rozvoj a posouzení procesu tvorby výkonu. Údaje o výkonnosti se nacházejí převážně ve výsledovce (Fibírová, Šoljaková, 2005, str. 15).

Výkonnost podniku se dá měřit různými jednoduchými nebo složitějšími metodami, které jsou vyjádřeny různými typy modelů. Lze ji popsat jako systém měření souboru ukazatelů, které se používají pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti činností (Kocmanová, 2013, str. 1).

1.5.1 Environmentální výkonnost

Tato výkonnost tvoří měřitelné výsledky řízení, které se týkají environmentálních aspektů podniku (Kocmanová, 2013, str. 2). V podniku, kde je zavedený management environmentálního systému, by se měla výkonnost hodnotit ve vztahu k jejich environmentální politice, cílovým hodnotám, cílům a dalším kritériím. Pokud podnik daný systém nemá, tak hodnocení výkonnosti jim může pomoci identifikovat aspekty, které budou pro ně významné (Kocmanová, 2013, str. 31).

Hodnocení této výkonnosti lze popsat jako proces, kdy se shromažďují a hodnotí informace a data, která slouží k hodnocení výkonnosti podniku a vývojových trendů v daném časovém období (Kocmanová, 2013, str. 31).

1.5.2 Sociální výkonnost

Touto výkonností se sledují sociální dopady aktivit a chování organizace na stakeholdery. Měří se sociálními ukazateli, které se zaměřují na oblasti jako je společnost, lidská práva, odpovědnost za produkty, pracovní podmínky a další (Kocmanová, 2013, str. 2).

Oblast se zaměřením na zaměstnance se neváže na jejich výkony nebo výsledky práce, ale na jejich spokojenost a na motivování. To se projeví na kvalitní a dostatečné péči o ně. Každý podnik by se měl snažit zvyšovat spokojenost pracovníků, která následně vede ke zvýšení jejich produktivity a poté dochází k růstu ekonomické výkonnosti. V Zákoníku práce se nachází ustanovení, která se věnují péči o zaměstnance (Kocmanová, 2013, str. 38-39).

1.5.3 Ekonomická výkonnost

Výkonnost je měřena pomocí ekonomických ukazatelů, které se zaměřují na hodnocení úspěchu podniku v obchodování. Jedná se o růst tržeb nebo o tržní podíl. Také se měří za pomoci finančního úspěchu, kam spadá finanční analýza, analýza absolutních a poměrových ukazatelů a jiné (Kocmanová, 2013, str. 2).

Ukazatele finanční analýzy se dělí na klasické a moderní. Klasické ukazatele vycházejí z maximalizace zisku, kdežto moderní ukazatele se snaží propojit všechny činnosti podniku a lidi, kteří se účastní podnikových procesů, tak aby se zvyšovala hodnota vložených prostředků vlastníky (Kocmanová, 2013, str. 58-59).

1.6 Měření výkonnosti

K měření výkonnosti lze využít řadu různých modelů a konceptů, kdy se modely mohou rozdělit do dvou základních skupin, které se nejvíce využívají. Do první skupiny patří modely, které zdůrazňují své vlastní hodnocení. Jedná se například o EFQM Model Excellence, který hledá takové oblasti, ve kterých se podnik může zlepšit. Druhá skupina modelů se zaměřuje na podporu řízení a zlepšování podnikových procesů. Typickým příkladem této skupiny je Balanced Scorecard. Funkce těchto modelů spočívá v rozvoji nefinančních indikátorů a spojení s firemní strategií (Kocmanová, 2013, str. 67).

1.7 Sebehodnocení

Jedná se o typ systémového měření v systému managementu jakosti, které vychází z ISO 9004:2000. Představuje to systematické a pravidelné přezkoumávání organizace na základě EFQM Modelu Excellence. Organizace tak mohou poznat své silné stránky a oblasti, kde by mohlo dojít ke zlepšení. Sebehodnocení zahrnuje veškeré činnosti organizace a jde o to, aby se tento typ měření stal součástí systému managementu daného podniku (Nenadál, 2004, str. 240).

Základním cílem této metody je se zaměřit na silné stránky organizace a na následné příležitosti ke zlepšení. Podobá se interním prověrkám neboli auditům systémů managementu jakosti, avšak existují mezi sebou rozdíly, které jsou uvedeny v tabulce číslo 3 (Nenadál, 2004, str. 240-241).

Tabulka č. 3: Základní odlišnosti mezi audity systémů managementu jakosti a sebehodnocení

Audit	Sebehodnocení
Kontrola stavu systému managementu jakosti, dodržovat postupy	Srovnávání všech aktivit podniku podle předlohy
Odkrývání neshod, nedodržování směrnic a postupů	Odhalit silné a slabé stránky, slabá stránka = příležitost ke zlepšení
Provozováno nezávislým specialistou na danou oblast	Provozováno samo na sobě s možnou pomocí specialisty
Normy pro realizaci	Nejsou normy pro realizaci
Cíl: najít neshody (můžou vést k demotivaci)	Cíl: dosáhnout možného zlepšení (musí motivovat)
Nepoužívá se pro benchmarking	Používá se pro externí benchmarking
Audit se zpracovává několik dní	Sebehodnocení se zpracovává několik týdnů až měsíců
Klientem i externí organizace	Klientem jenom vedení vlastní organizace

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Nenadál, 2004, str. 241)

1.8 Balanced Scorecard

Tento koncept spadá mezi nepropracovanější a nejznámější v oblasti výkonnosti. Vytvořili ji Robert S. Kaplan s Davidem P. Nortonem na začátku devadesátých let 20. století. Myšlenkou koncepce je sledovat parametry výkonnosti, které mají větší vypovídací hodnotu o výkonnosti než souhrnná hodnota rentability. Parametry neboli perspektivy se rozdělují do čtyř základních skupin, a to na finanční, zákaznickou, interní procesy a na učení se a růstu (Wagner, 2009, str. 230-232).

Finanční perspektiva se zabývá uspokojením zájmů vlastníků daného podniku. Do této skupiny patří i finanční cíle, které jsou spojené se strategií podniku. Zákaznická perspektiva se zaměřuje na zákazníky. Podnik se snaží dosáhnout u zákazníka identifikovatelných cílů, které mají vést k růstu podílu na trhu. Interní procesy se zabývají všemi klíčovými procesy, které jsou podstatné pro to, aby dosáhli finančních a zákaznických cílů. Poslední perspektiva má významný vliv na budoucnost organizace, protože cíle této perspektivy rozšiřují cíle dalších perspektiv (Kocmanová, 2013, str. 68).

Metoda se považuje za controllingový nástroj. Zabývá se formulací strategických cílů, kdy se nejedná pouze o finanční cíle, ale i jiné a s nimi spojené měřitelné indikátory úspěchu. Trvá na volbě vhodné komunikace, kdyby měly být řídicí a výkonné články podniku obeznámeny se záměry organizace a s jejich dílčími úkoly. Důležité je pravidelně vyhodnocovat plnění strategických záměrů za pomoci indikátorů výkonu (Veber, 2014, str. 540).

Aplikace metody se skládá z pěti kroků:

- Stanovit cíl – základem je ujasnění strategie a určit strategické cíle pro celý podnik a pro jednotlivé perspektivy
- Propojit souvislosti – hlavním úkolem je, aby byly propojené cíle ve všech perspektivách a určit váhy pro ukazatele
- Stanovit měřítka a cílové hodnoty – cíl se musí kvantifikovat
- Určit akční program – vytvořit akční program a projekt, aby bylo dosaženo cíle
- Zapojit do běžného systému – strategické cíle a ukazatele se využívají na řízení firmy (Veber, 2014, str. 540-541)

1.9 TQM

Zkratka TQM znamená Total Quality Management, kdy se jedná o spíše filozofický systém. Total představuje zapojení všech pracovníků dané organizace. Řadí se zde lidé, kteří se zaměřují na marketing až po servis, a také od výkonných pozic až po vrcholový management. Slovo Quality znamená vícerozměrné vnímání kvality. Jedná se o kvalitu výrobku, služby, všech činností i kvality celého podniku. Management představuje strategii, taktiku, operativu a také se jedná i o pohledy z jednotlivých manažerských aktivit (motivace, vedení, plánování a další) (Váchal, Vochozka, 2013, str. 511).

K tomu, aby byla naplněna filosofie TQM, se používá řada různých přístupů. Mohou se využívat nekodifikované nebo kodifikované metody. Důležitou roli v dnešní době hrají modely úspěšnosti, které mají vazbu na cenu kvality. Tyto modely jsou založené na sebehodnocení podle stanovených kritérií v klíčových oblastech, kde by mělo docházet k prosperitě organizace. Kritéria se dále dělí na dílčí požadavky neboli subkritéria. Existuje řada modelů, které se zaměřují na úspěšnost. V Japonsku se využívá Demingův model, který má 8 kritérií. V Americe je rozšířený model Malcoma Baldrige se 7 kritérii. V Evropě je nejvíce používaný Model Excellence EFQM, který má celkem 9 kritérií. Všechny modely posuzují na jedné straně předpoklady k dosažení úspěšnosti a na druhé straně výsledky (Váchal, Vochozka, 2013, str. 513).

1.10 Model excellence EFQM

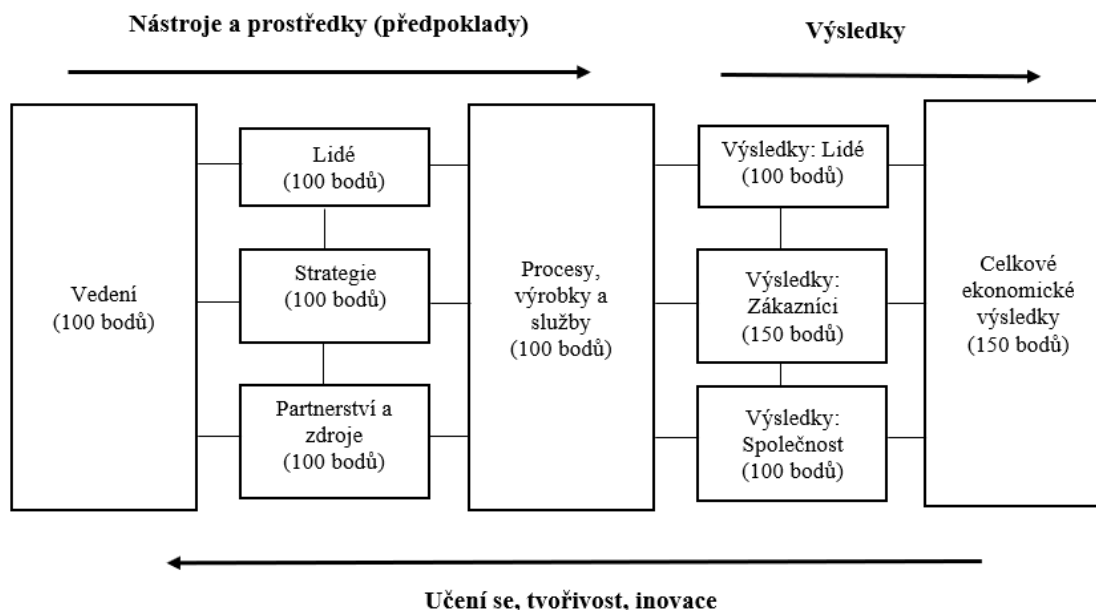
Zkratka EFQM znamená evropská nadace pro management kvality, která byla založená vrcholovými manažery významných evropských firem v roce 1989. Snažili se

o zachování konkurenční schopnosti evropských organizací za použití systému TQM. Za nástroj si určili v roce 1991 Evropský model TQM, který se během několika let přejmenoval na EFQM Model excellence. Poslední aktualizace modelu proběhla v roce 2012, kdy i díky zásluze České společnosti pro jakost vznikla jeho česká podoba (Nenadál, 2016, str. 16).

Model se dá charakterizovat jako nástroj pro sebehodnocení, návod pro zlepšení a jako rámec pro manažerský systém organizací. Jedná se o manažerský nástroj, který systematicky a trvale přezkoumává kvalitu organizace. Jde o kvalitu vedení, zaměstnance, strategická rozhodnutí, financování až po ekonomické výsledky (Váchal, Vochozka, 2013, str. 514).

Daný model obsahuje devět oblastí řízení organizací a dosahovaných výsledků, které se označují jako kritéria. V levé části je pět kritérií, které se zaměřují na přístupy a metody řízení organizace, které uplatňují. Označují se jako *Nástroje a prostředky – předpoklady*. V pravé části jsou čtyři kritéria, která jsou pojmenována jako *Výsledky*. Soustřeďují se na to, čeho v různých oblastech výkonnosti dosahují. Kritéria mají bodové hodnoty, aby se mohla při posouzení určit míra vyzrálosti organizace. K dosahování dlouhodobých a nadprůměrných výsledků výkonnosti potřebuje organizace, aby měla spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance a zástupce zainteresovaných stran. Toho může organizace dosáhnout pouze tehdy, pokud jsou schopny poskytovat atraktivní výrobky a služby. K tomu jsou potřeba adekvátní zdroje. Také musí docházet k podpoře rozvojové strategie a k dlouhodobému směřování organizace, což je postavené na vůdčích osobnostech. Devět hlavních kritérií je dále rozpracováno do 32 dílčích kritérií, které se zaměřují na určité oblasti systému managementu neboli výsledkům konkrétněji. Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny naváděcí body, což představuje doporučení, jak by daná organizace měla pracovat a jaké výsledky by měla dosahovat (Nenadál, 2016, str. 16).

Na níže uvedeném obrázku číslo 1 je zobrazen model s devíti základními oblastmi a s jejich příslušnými body.



Obrázek č. 1: Základní rámec EFQM Modelu excelence

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Nenadál, 2016)

Mezi koncepty modelu excelence patří:

- Zaznamenávat vyvážené výsledky
- Tvořit hodnotu pro zákazníky
- Vést na základě vize, inspirace
- Zaznamenávat úspěchy díky zaměstnancům
- Přispívat k rozvoji kreativity a inovace
- Budovat spolupráce
- Přijímat odpovědnost za udržitelnou budoucnost (Váchal, Vochozka, 2013, str. 516)

1.10.1 Stupně excelence

S modelem byl vytvořený i systém oceňování na mezinárodní úrovni (stupeň excelence). Za jejich správu je zodpovědná v České republice Česká společnost pro jakost. Jsou celkem tři stupně:

- 1. stupeň: C2E – Committed to Excellence (ocenění za zapojení organizace)
- 2. stupeň: R4E – Recognised for Excellence (ocenění za výkonnost organizace)
- 3. stupeň: EEA – EFQM Excellence Award (cena EFQM za excelenci) (Váchal, Vochozka, 2013, str. 517)

V programu Národní cena kvality ČR lze získat ocenění excelence ve čtyřech kategoriích na základě získaných bodů, které se dělí na:

- 1. stupeň ocenění: **Perspektivní firma** – ocenění získá firma, která začala používat principy Modelu excelence EFQM, dále se zúčastnila programu Národní cena kvality ČR a získala ohodnocení v intervalu od 200-300 bodů
- 2. stupeň ocenění: **Úspěšná firma** – jde o takovou firmu, která získala v rámci programu EXCELENCE bodového ohodnocení od 300 až 400 bodů
- 3. stupeň ocenění: **Excelentní firma** – firma, která získala v programu EXCELENCE více jak 400 bodů
- 4. stupeň ocenění: **Vítěz Národní ceny kvality – podnikatelský sektor** – firma dosáhla v daném ročníku nejvíce bodů a zároveň získala ocenění Excelentní firma (Váchal, Vochozka, 2013, str. 517)

1.10.2 Význam aplikace Modelu

Daný model excelence reprezentuje rámec neustálého zlepšování. Jedná se o nástroj spojující všechny části systému řízení, kam spadá vedení, lidské zdroje, spolupráce, výsledky u zákazníků a další. Podává informace o silných stránkách podniku a o oblastech, které se mohou dále zlepšovat. Organizace mohou vycházet ze sebehodnocení nebo z hodnocení třetí nezávislou stranou. Dochází tak k odpadnutí subjektivního hodnocení, kdy jako optimální možnost se projevuje kombinace externího a interního hodnocení. Model mohou využívat všechny organizace, které mají jakýkoliv profil a působí na trhu, jakkoliv dlouho (Váchal, Vochozka, 2013, str. 517).

1.10.3 Kritéria EFQM Modelu excelence

Daný model má celkem devět kritérií, která obsahují doporučení, co by organizace měla dělat a jaké výsledky by měla dosahovat.

1.10.3.1 Vedení

První kritérium se zaměřuje na vůdcovství. Mezi doporučení pro toto kritérium patří, že lídři by měli definovat a používat harmonický soubor výsledků pro kontrolu pokroku. Dále hodnotí dosažené výsledky tak, aby došlo ke zlepšení budoucí výkonnosti. Lídr má rozšiřovat kulturu, podporovat nové nápady a nové způsoby myšlení za účelem inovace

a rozvoje organizace. Měl by být flexibilní a schopný přijímat včasná a jasná rozhodnutí, která jsou založená na informacích (Nenadál, 2016, str. 37-38).

1.10.3.2 Strategie

Další kritérium, které navazuje na předchozí, se zabývá aktivitami, které se považují za základ dlouhodobého směřování podniku. Řadí se sem činnosti, které mají vazbu na systémové měření. Podnik musí analyzovat a identifikovat mnoho věcí jako jsou externí ukazatele a trendy, trendy vnitřní výkonnosti a údaje o způsobilostech partnerů. Dále by mělo docházet k porovnávání výkonnosti podniku s vhodnými benchmarky za účelem pochopení svých silných stránek a nalézt tak oblasti pro zlepšování. Pro řízení strategických rizik se zavádí efektivní mechanismy (Nenadál, 2016, str. 38).

1.10.3.3 Pracovníci

Toto kritérium se zabývá oblastí, která se věnuje řízení lidských zdrojů. Mezi doporučení pro organizace patří, že je dobré využívat zaměstnanecké průzkumy a další možnosti, jak získat zpětnou vazbu od zaměstnanců, na jejichž základě lze provést zlepšení personálních strategií, plánů a politik (Nenadál, 2016, str. 38).

Zkoumají se cíle a záměry zaměstnanců, jak souvisí se záměry a cíli daného podniku pomocí hodnocení výkonnosti, a také jestli jsou procesy se zaměřením na řízení lidských zdrojů dostatečně efektivní (Rada kvality České republiky, 2011, str. 22).

1.10.3.4 Partnerství a zdroje

Čtvrté kritérium se zaměřuje na ostatní zdroje v oblasti řízení. Doporučení, které se týká finančních zdrojů je, že organizace by měly plánovat takové procesy, které se zabývají finančním plánováním, řízením a přezkoumáváním, tak aby docházelo k optimalizování zdrojů (Nenadál, 2016, str. 38).

1.10.3.5 Procesy, výrobky a služby

V dalším kritériu se řeší problematika řízení procesů, jejich navrhování, zaměření se na produkty následné jejich zhotovení a dodávání. Mezi doporučení pro systémová měření patří, že podniky by měly vytvářet takové ukazatele výkonnosti procesů a měřítko, která jsou pro ně vhodná. Měly by se zaměřit na používání údajů o výkonnosti svých procesů a na údaje o benchmarku pro podporu inovací, tvořivosti a zlepšování. Dané údaje slouží k porovnávání se svou výkonností, na jejichž základě se mohou učit ze silných stránek za

účelem maximalizování hodnoty pro zákazníka. Důležité je se také zabývat hodnotou zákazníků, kterou by měly vytvářet a zlepšovat. Dochází k monitorování a zkoumání zkušeností vlastních zákazníků a snaží se reagovat na jejich zpětnou vazbu (Nenadál, 2016, str. 38-39).

1.10.3.6 Zákazníci – výsledky

Výsledková kritéria se zaměřují na doporučení a na výsledky, kterých by měly organizace dosahovat. Mezi vhodná měřítka, které by měly využívat, patří vnímání hodnoty služby a výrobku, věrnost a angažovanost kupujících (Nenadál, 2016, str. 39).

Dochází k prověřování způsobu, pomocí kterého podnik určuje, dělí a porovnává externí zákazníky a jejich dosažené výsledky. Predikční měřítka se považují za provozní ukazatele, které se často používají pro hodnocení. Mezi měřítka se řadí úroveň stížností, vadné nebo zrušené dodávky a další. Kdežto vnímání hodnoty se opírá o výsledky názorů zákazníků a jejich spokojenosti, které získají na základě dotazování (Rada kvality České republiky, 2011, str. 25).

1.10.3.7 Pracovníci – výsledky

Jedná se o podobné kritérium jako je předchozí, s tím rozdílem, že se nezaměřují na kupující, ale na vnímání hodnoty vlastních zaměstnanců. Tudíž podniky musí používat i taková měřítka, která se zabývají spokojeností a zapojením pracovníků (Nenadál, 2016, str. 39).

Dané informace podnik získá formou průzkumů, z rozhovorů nebo od zájmových skupin. Kritérium se zabývá tím, jestli podnik výsledky zná, řídí se podle nich a jestli je srovnávají s jinou organizací, se kterou ji můžou porovnávat. Z dané části si podnik může vyvodit, že budou úspěšní tehdy, když budou schopni si udržet kvalifikované a motivované pracovníky (Rada kvality České republiky, 2011, str. 27).

1.10.3.8 Společnost – výsledky

Předposlední kritérium se zaměřuje na výsledky, které podnik dosahuje při použití principu odpovědnosti organizací za udržitelnou budoucnost. Podnik by měl používat měřítka, která se zabývají vnímáním environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů, a také se zaměřením na výkonnost, které se týká odpovědného používání zdrojů a zásobování (Nenadál, 2016, str. 39).

Zkoumají se takové činnosti podniku, které ovlivňují jak okolí, tak i celou společnost. Dochází ke zjišťování, jestli podnik měří a zná názory svého okolí a jestli jsou spokojení s danými názory (Rada kvality České republiky, 2011, str. 28).

1.10.3.9 Klíčové výsledky

Poslední kritérium doporučuje sledovat finanční měřítka, náklady na projekt a ukazatele výkonnosti procesů, partnerů a dodavatelů (Nenadál, 2016, str. 39).

Dochází k hodnocení klíčových ukazatelů výkonnosti jako je zisk, podíl na trhu, produktivita, obrat z prodeje a další. Mezi ukazatele interních procesů patří výnosy, návratnost, inovace, kvalita dodavatelů a jiné. Hodnocení výkonnosti podpůrných a řídicích procesů, která by měla vést k efektivní činnosti podniku. Jedná se o administrativu, finance, controlling a další (Rada kvality České republiky, 2011, str. 29).

1.10.4 Bodové hodnocení

Daný dotazník obsahuje celkem 50 otázek, kde všechny mají stejný rovnocenný podíl. První polovina otázek se zabývá předpoklady pro dosažení výsledků a druhá polovina se zaměřuje na získané výsledky. Každá otázka se skládá ze čtyř možných odpovědí, které jsou podrobněji popsány v tabulce číslo 4 (Rada kvality České republiky, 2011, str. 11).

Tabulka č. 4: Bodové hodnocení modelu START

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
D – dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).
C – určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
B – podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).
A – zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).

(Zdroj: Vlastní zpracování podle: Rada kvality České republiky, 2011, str. 11)

1.11 Rada kvality České republiky

Jedná se o poradní a koordinační orgán vlády v České republice, který se zaměřuje na rozvoj Národní politiky kvality v České republice, a zároveň je to v souladu s politikou Evropské unie, která se zabývá podporou kvality (Národní portál, 2022).

Již několik let vyhlašují Národní cenu kvality České republiky a Národní cenu České republiky za společenskou odpovědnost. Cena pro organizace je dobrou příležitostí, jak získat hodnocení jejich činností a procesů, a tím dosáhnout vyšší kvality a lepší konkurenceschopnosti. Celá myšlenka vznikla v dobách československé federace v roce 1992, k jejichž následné realizaci došlo o tři roky později. Model české ceny byl harmonizován s modelem Evropské ceny v roce 1997. Vítězné organizace získávají jak národní, tak i mezinárodní ocenění EFQM a mohou se tak zapojit do mezinárodní soutěže kvality EFQM Excellence Award. Národní cena kvality se řadí mezi nejprestižnější ocenění, které se uděluje v České republice (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018).

1.11.1 Program Excelence

Národní cena kvality České republiky se dělí do čtyř kategorií:

- Velká organizace – více než 250 pracovníků
- Malá a střední organizace – méně než 250 pracovníků
- Mikropodnik – méně než 10 pracovníků
- Organizace veřejného sektoru – veřejně prospěšné a organizace, kde není hlavní činností podnikání (Filip, 2019, str. 216)

Národní cena České republiky za společenskou odpovědnost se hodnotí podle modelu Evropské nadace pro management kvality (EFQM), který má následující kategorie:

- Velká organizace – více než 250 pracovníků
- Malá a střední organizace – méně než 250 pracovníků
- Organizace veřejného sektoru – veřejně prospěšné a organizace, kde není hlavní činností podnikání (Filip, 2019, str. 216)

1.11.2 Program CAF

CAF neboli Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) je nástroj TQM, který je určený pro řízení kvality veřejného sektoru (hlavně pro úřady). Hodnocení

podle tohoto modelu vychází z principů modelu EFQM Excellence a je založený na hodnocení výkonnosti podniku, což vychází ze sebehodnocení. Program je výsledkem spolupráce ministrů států Evropské unie, kteří jsou odpovědní za veřejnou správu. Na základě jejich pověření vznikl Evropský institut pro veřejnou správu (EIPA). CAF se snaží vést k dlouhodobě udržitelným výsledkům (Národní portál, 2022).

1.11.3 Program START

Daný model je určený pro takové společnosti, které se snaží systematicky zlepšit nebo už mají zkušenost s normou ISO 9001 a snaží se o lepší naplnění požadavků této normy. Model využívá sebehodnocení, které vychází z modelu EFQM. Sebehodnocení se provádí na základě vytvořeného dotazníku (Rada kvality České republiky, 2011, str. 10).

1.11.4 Program START Plus

Tento program je vhodný pro organizace, které mají nižší úroveň vyspělosti. Je harmonizován a vychází z Modelu excelence EFQM (Národní portál, 2022).

Daný model požaduje jak posouzení sebehodnotící zprávy, tak i provedení hodnocení přímo na místě, které je prováděné vyškolenými hodnotiteli. Sdružení pro oceňování kvality se snaží realizovat model. Když celé hodnocení dopadne pozitivně, tak daná organizace získá ocenění úspěšná firma s platností na tři roky, poté se může přihlásit i do programu EXCELENCE (Rada kvality České republiky, 2013, str. 22-23).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Následující kapitola se bude zabývat vybranou společností, kde jsou o ní představeny základní informace a dále je zvolena konkurenční společnost, se kterou budou porovnány hodnoty ve finanční analýze. Pro společnost je provedená finanční analýza vybraných ukazatelů, které jsou popsány v teoretické části. Dále se provede hodnocení výkonnosti společnosti na základě dotazníkového šetření podle modelu START.

Pro vypracování finanční analýzy jsou použity účetní výkazy od roku 2018 až do roku 2022, které jsou veřejně dostupné na stránkách justice.

2.1 Představení společnosti

V dané části jsou představené základní informace o vybrané společnosti SONET, společnost s.r.o. a zvolené konkurenční společnosti Global Payments Europe s.r.o., se kterou budou porovnány hodnoty finančních ukazatelů.

2.1.1 Základní informace

Název společnosti:	SONET, společnost s.r.o.
Sídlo:	Lužická 2093/9, Žabovřesky, 616 00 Brno
Datum zápisu:	31. ledna 1991
Identifikační číslo:	15527107
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	400 000,- Kč

Předmět podnikání:

- Zprostředkování obchodu a služeb
- Poskytování softwaru, poradenství v oblasti informačních technologií, zpracování dat
- Poradenská a konzultační činnost
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a zařízení

Všechny informace jsou použité a dostupné na webových stránkách Veřejný rejstřík a Sbírka listin.



Obrázek č. 2: Logo SONET, společnost s.r.o.

(Zdroj: <https://www.sonet.cz/>)

SONET, společnost s.r.o. působí na českém trhu od roku 1991. Její hlavní činností je poskytovat bankám a obchodníkům komplexní služby, které spadají do oblasti s platební technologií. Jedná se o vývoj softwaru pro platební terminály a poskytování služeb akvizitorům, které souvisí s provozem platebních terminálů. Vedle běžných platebních aplikací také nabízí speciální aplikace, které se zaměřují na propojení platebního terminálu s pokladním systémem, Cash-Back, řešení pro elektronickou evidenci tržeb, dobíjení kreditů mobilních telefonů a mnoho dalších služeb.

Jejich jediným společníkem je PAYTEN HOLDING SPÓŁKA AKCYJNA v Polsku. V Maďarsku má společnost svou obchodní pobočku. V roce 2019 se stala součástí nadnárodní skupiny Payten a ASEE, která usiluje o poskytování komplexního platebního řešení v různých zemích jižní a střední Evropy a Latinské Ameriky.

Své platební terminály mají od světového výrobce Ingenico, který se zaměřuje na aktuální požadavky trhu. SONET, společnost s.r.o. se zaměřuje na vysokou odbornost a specializaci. Pravidelně se účastní různých odborných školení, konferencí (např. Cardforum) a seminářů.

Za svou strategii považují aktivní postoj, kterým se snaží zdůraznit péči o své zákazníky, zaměstnance, zainteresované subjekty, veřejnost a obchodní partnery. Jejich odpovědný přístup ve všech oblastech a vůči všem subjektům je součástí firemní kultury a je důležitou rolí v jejich strategii.

K datu 31. prosince 2022 měla společnost celkem 92 zaměstnanců, kterým nabízí příjemné pracovní podmínky s možnými různými benefity (Výroční zpráva, 2022).

2.1.2 Konkurenční společnost Global Payments Europe, s.r.o.

Obchodní firma: Global Payments Europe, s.r.o.

Sídlo: V olšinách 626/80, Strašnice, 100 00 Praha 10

Identifikační číslo: 270 88 936

Datum založení: 13. 6. 2003

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 3 468 526 936,- Kč

Předmět podnikání:

- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- Činnost platební instituce v rozsahu platebních služeb podle povolení ČNB

Všechny informace jsou použité a dostupné na webových stránkách Veřejný rejstřík a Sbírka listin.



Obrázek č. 3: Logo Global Payments Europe, s.r.o.

(Zdroj: <https://www.protext.cz>)

Společnost se zaměřuje na poskytování platebních produktů a služeb finančním institucím, které se nachází v České republice a ve východní a střední Evropě. Poskytuje bankám a finančním institucím balíček platebních služeb, který se zaměřuje na zpracování transakcí, které jsou realizované kreditními, debetními anebo dárkovými kartami. Také poskytují služby týkající se instalace, správy a údržby platebních terminálů (Výroční zpráva, 2022).

2.2 Finanční analýza

Daná kapitola se bude zabývat finanční analýzou firmy SONET, společnost s.r.o., která vychází z teoretické části. Bude se jednat o poměrové ukazatele, a to rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Pro výpočet ukazatelů jsou zdrojem rozvahy a výkazy zisku a ztrát z roku 2018 až 2022. Výsledné hodnoty budou porovnány s vybranou konkurenční firmou Global Payments Europe, s.r.o. Hodnoty oborového průměru jsou pro dané odvětví dostupné jen pro první dva sledované roky. Od roku 2020 Ministerstvo průmyslu a obchodu nezveřejnilo finanční analýzu jednotlivých podnikových sfér. Roky 2018

a 2019 jsou porovnány s oborovým průměrem podle CZ-NACE 62 Činnost v oblasti informační technologie.

2.2.1 Ukazatele rentability

První skupina finančních ukazatelů je zaměřená na rentabilitu neboli výnosnost. Uvádí nám, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Mezi zástupce rentability jsou vybrány ukazatel aktiv, vlastního kapitálu a tržeb.

Rentabilita aktiv

V tabulce číslo 6 je vypočítaná rentabilita aktiv, která je pro vybraný podnik klesající do roku 2021, kdy dosahují hodnoty -2,29 %, což je způsobeno zápornou hodnotou výsledku hospodaření před zdaněním. V následujícím roce se jim podařilo ukazatel zvýšit na 15,73 %, díky kladnému a vysokému výsledku hospodaření před zdaněním způsobené zvýšením svých výnosů. V porovnání s oborovým průměrem jsou hodnoty analyzované společnosti vyšší.

Tabulka č. 5: Rentabilita aktiv v %

ROA	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	12,59	10,07	9,04	-2,29	15,73
oborový průměr	7,76	7,76			
Global Payments Europe, s.r.o.	18,58	2,54	1,48	6,00	6,48

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Rentabilita vlastního kapitálu

Dalším ukazatelem je výnosnost kapitálu, který je vložený vlastníky daného podniku. Hodnoty postupně klesají až do roku 2021, a to do výše -2,86 %. Negativní hodnotu způsobuje záporný výsledek hospodaření po zdanění, který se nachází při výpočtu v čitateli. Postupné snižování je zapříčiněno poklesem hodnoty výsledku hospodaření po zdanění v jednotlivých letech, což může být vyvoláno neefektivním využíváním aktiv. Hodnoty konkurenční firmy se pohybují obdobně jako analyzovaného podniku kromě roku 2021.

Tabulka č. 6: Rentabilita vloženého kapitálu v %

ROE	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	16,95	11,56	10,19	-2,86	23,36
oborový průměr	14,51	22,60			
Global Payments Europe, s.r.o.	19,38	18,05	11,57	19,07	25,08

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Rentabilita tržeb

Poslední ukazatel se zaměřuje na ziskovost tržeb. Tak jako předešlí dva ukazatelé, tak i tento v roce 2021 vykazuje negativní hodnotu, způsobenou záporným výsledkem hospodaření po zdanění. V posledním roce je ukazatel nejvyšší díky zvýšeným tržbám z prodeje výrobků a služeb. V porovnání s oborovým průměrem se první dva sledované roky pohybuje přibližně stejně. Konkurenční podnik dosahuje kladných hodnot ve všech letech, kdy nejnižší rentabilitu dosahuje v roce 2019, a to 2,41 % kvůli nízkému výsledku hospodaření po zdanění. SONET, společnost s.r.o. brala v úvahu možné dopady COVID-19 na svoje podnikání, ale dospěli k závěru, že nemá významný vliv na trvání podniku.

Tabulka č. 7: Rentabilita tržeb v %

ROS	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	5,76	6,11	5,88	-1,73	9,35
oborový průměr	4,09	7,86			
Global Payments Europe, s.r.o.	15,73	2,41	3,92	6,55	8,51

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

2.2.2 Ukazatele likvidity

Druhá skupina ukazatelů se zaměřuje na to, jak je podnik schopný splácet svoje závazky pomocí svých prostředků. Jedná se o běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

Běžná likvidita

V tabulce číslo 9 je zobrazený vývoj běžné likvidity, která by se měla pohybovat v intervalu od 1,6-2,5, což analyzovaná společnost nesplňuje ani v jednom sledovaném roce. Hodnoty se pohybují od 2,84 až 8,87, kdy nejvyšší likvidita byla zaznamenána v roce 2020. Je to způsobeno přebytečným množstvím hotovosti, které je možno využít na zaplacení krátkodobých závazků. Konkurenční společnost má zase hodnoty nižší, než jsou doporučené, protože má vysoké krátkodobé závazky. Výjimkou je první rok, kdy dosahuje 2,66.

Tabulka č. 8: Běžná likvidita

BĚŽNÁ LIKVIDITA	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	2,84	8,57	8,87	7,15	4,78
oborový průměr	1,59	1,88			
Global Payments Europe, s.r.o.	2,66	1,07	1,25	1,27	1,10

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Pohotová likvidita

U druhého ukazatele by se hodnoty měly pohybovat v rozmezí 1-1,5, kdy obdobně jako u předchozí likvidity, společnost dosahuje vyšších hodnot. Oběžná aktiva společnosti jsou tvořena nejvíce krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky na účtech. Od těchto aktiv se odečetly zásoby, které byly ve formě zboží. Vysoká likvidita může znamenat zajištění se proti neočekávaným událostem a možným krizím. Při dostatečné finanční rezervě je možno využít vzniklé příležitosti, která vznikne na trhu. U konkurence se pohybují hodnoty v doporučeném rozmezí kromě roku 2018, kdy měli nízkou hodnotu oběžný aktiv.

Tabulka č. 9: Pohotová likvidita

POHOTOVÁ LIKVIDITA	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	2,63	8,44	8,23	6,74	3,46
oborový průměr	1,46	1,81			
Global Payments Europe, s.r.o.	2,61	1,07	1,24	1,26	1,10

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Okamžitá likvidita

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita, která by měla dosahovat 0,2. Opět jsou hodnoty vyšší kvůli vysokým peněžním prostředkům. Příliš vysoká hodnota může znamenat, že své finanční prostředky neinvestují efektivně, což může způsobit nižší výnos, tudíž by bylo vhodné se více na ně zaměřit.

Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita

OKAMŽITÁ LIKVIDITA	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	0,80	3,90	3,97	3,68	1,53
oborový průměr	0,33	0,42			
Global Payments Europe, s.r.o.	1,13	0,27	0,47	0,61	0,30

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

2.2.3 Ukazatele zadluženosti

Třetí skupinou finančních ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, které se zaměřují na využívání cizího a vlastního kapitálu. Bude se jednat o celkovou zadluženost, míru zadluženosti a koeficient samofinancování.

Celková zadluženost

První ukazatel analyzované společnosti se pohybuje pod hodnotami oborového průměru, a i pod konkurenční společností. Od roku 2019 docházelo k růstu ukazatele, protože se společnost začal zvyšovat cizí kapitál, který je převážně ve formě krátkodobých závazků. Celková aktiva podniku jsou především tvořena krátkodobými pohledávkami a peněžními prostředky na účtech. Konkurenční společnost vykazuje vysoké hodnoty zadluženosti kvůli vysokému množství cizích zdrojů.

Tabulka č. 11: Celková zadluženost v %

Celková zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	30,09	10,36	10,53	13,22	21,88
oborový průměr	53,09	127,57			
Global Payments Europe, s.r.o.	27,59	92,78	71,95	68,62	79,72

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Míra zadluženosti

Další ukazatel se vyvíjí obdobně jako celková zadluženost společnosti, který od roku 2019 má rostoucí tendenci. Hodnoty jsou nižší v porovnání s konkurencí a oborovým průměrem. V roce 2022 došlo k poklesu vlastního kapitálu kvůli snížení výsledku hospodaření minulých let, což způsobilo nárůst ukazatele na 0,32.

Tabulka č. 12: Míra zadluženosti

Míra zadluženost	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	0,45	0,12	0,13	0,17	0,32
oborový průměr	1,30	0,94			
Global Payments Europe, s.r.o.	0,38	13,00	2,58	2,19	3,18

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Koeficient samofinancování

Poslední ukazatel zobrazuje poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv, kdy společnost SONET s.r.o. dosahuje vysokých hodnot, a to v rozmezí 67,39-84,61 %, což vykazuje, že jsou schopni financovat svou činnost ze svých vlastních zdrojů a nemusí být závislí na externích finančních zdrojích. Konkurenční společnost tuto schopnost zaznamenává pouze v prvním sledovaném roce. V dalších letech došlo k vysokému nárůstu cizího kapitálu.

Tabulka č. 13: Koefficient samofinancování v %

Koefficient samofinancování	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	67,39	84,61	83,89	79,98	67,82
oborový průměr	40,79	135,58			
Global Payments Europe, s.r.o.	72,12	7,14	27,90	31,31	25,04

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

2.2.4 Ukazatele aktivity

Poslední skupinou finančních ukazatelů jsou ukazatele aktivity, které informují o tom, jak podnik využívá svou majetkovou část. Mezi vybrané ukazatele patří obrát aktiv, doba obrátu závazků a pohledávek.

Obrát aktiv

Jedná se o efektivnost využívání celkových aktiv, kdyby se hodnota měla pohybovat minimálně okolo 1. Vybraná společnost dosahuje hodnot od 1,32-1,99. Od roku 2018 dochází k postupnému poklesu až do roku 2021. V následujícím roce došlo k růstu na 1,69 díky zvýšené tržbě. Obrát celkových aktiv společnosti je vyšší než oborový průměr i než hodnoty konkurence, což znamená, že hospodaří efektivně se svými aktivy.

Tabulka č. 14: Obrát aktiv

Obrát aktiv	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	1,99	1,60	1,45	1,32	1,69
oborový průměr	1,45	1,33			
Global Payments Europe, s.r.o.	0,89	0,53	0,82	0,91	0,74

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Doba obrátu závazků

Tento ukazatel představuje dobu mezi nákupem až po jeho platbu. Hodnoty by měly být vyšší než u následujícího ukazatele – doby obrátu pohledávek, což pro naši analyzovanou společnost neplatí. Ve vybraných letech se ukazatel pohybuje v rozmezí 23,30-54,57 dnů. Při nízké době obrátu závazků dokáže podnik rychle splácet své závazky.

Tabulka č. 15: Doba obrátu závazků ve dnech

Doba obrátu závazků	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	54,57	23,30	26,07	36,07	46,49
oborový průměr	125,55	108,12			
Global Payments Europe, s.r.o.	81,77	618,40	308,71	269,49	386,69

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

Doba obratu pohledávek

Poslední ukazatel se zaměřuje na to, jak dokážou odběratelé rychle splácet své závazky. Společnost eviduje vyšší hodnoty, než jsou u předchozího ukazatele, a to v rozmezí 78,57-109,31 dní. Na základě toho může mít společnost problém s vymáháním peněz od svých zákazníků. Oproti tomu oborový průměr i konkurenční společnost mají hodnoty doby obratu pohledávek nižší, než zaznamenávají u doby obratu závazků.

Tabulka č. 16: Doba obratu pohledávek ve dnech

Doba obratu pohledávek	2018	2019	2020	2021	2022
SONET, společnost s.r.o.	99,51	103,13	109,31	108,23	78,57
oborový průměr	84,50	92,33			
Global Payments Europe, s.r.o.	120,34	393,29	223,23	167,84	308,38

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společností a MPO 2018-2022)

2.2.5 Shrnutí finanční analýzy

Ve finanční analýze jsem se zaměřovala na čtyři ukazatele, jednalo se o ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Dále byly hodnoty porovnány s konkurenční firmou Global Payments Europe, s.r.o. a s oborovým průměrem pouze první dva sledované roky 2018 a 2019.

První skupinou ukazatelů je rentabilita, kde analyzovaná společnost dosahuje v roce 2021 záporných hodnot, a to kvůli záporné hodnotě výsledku hospodaření po a před zdaněním, což může být způsobené neefektivním hospodařením aktiv. Hodnoty ukazatele likvidity nedosahují doporučených hodnot, jelikož společnost dosahuje vyšších výsledků. Společnost disponuje velkým množstvím peněžních prostředků na účtech. Pokud finanční prostředky nebudou investovány efektivně, může dojít ke snížení výnosu. Celková zadluženost a míra zadluženosti se pohybuje pod oborovým průměrem i pod konkurenčními hodnotami. Koeficient samofinancování vykazuje vyšší výsledky, což znamená, že analyzovaná společnost je schopna financovat svou činnost bez externí finanční výpomoci. U ukazatele aktivity podnik dosahuje vysokých hodnot u doby obratu pohledávek, kdy může docházet k problému s vymáháním peněz od svých zákazníků. Zato podnik je schopný splácet své závazky včas oproti konkurenční firmě a oborovému průměru, která dosahuje vysokých hodnot.

2.3 Model START

Další kapitola se bude zaměřovat na vypracování modelu START na SONET, společnost s.r.o. Jedná se o model, který se zaměřuje na zlepšení činnosti společnosti a podává informace o silných stránkách analyzované firmy. Daný model obsahuje devět kritérií, která mají celkově 50 otázek s rovnocenným podílem. V první polovině se zachycují předpoklady pro dosažení výsledků a ve druhé polovině jde o zaměření se na získané výsledky.

Každá otázka obsahuje možnost výběru ze čtyř odpovědí A-D. Podrobnější popis bodového hodnocení dotazníku je popsán v teoretické části diplomové práce. Pro jednotlivá kritéria bude vypočtena procentuální úspěšnost.

Dotazník byl hodnocen vybranými zástupci z každého oddělení společnosti, a také výkonným ředitelem obchodní společnosti, kteří po společné konzultaci vybrali jednu odpověď. Po zvolení dané odpovědi byli dotazováni na zdůvodnění daného bodového ohodnocení.

2.3.1 Vedení

Prvním kritériem modelu START je *Vedení*, které se zaměřuje na vůdcovství a na zlepšování výkonnosti v budoucnu. Níže jsou uvedené otázky pro dané kritérium podle Ryšánka (2011, str. 20).

- 1) *Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?*
- 2) *Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?*
- 3) *Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?*
- 4) *Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech*

úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?

- 5) *Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?*

Analyzovaná společnost se snaží zaměřovat na komplexní poskytování služeb v oblasti platební technologie, jejichž posláním je „Jsme váš svět za platební kartou“. Vrcholovým vedením nejsou jasně definované zásady etiky podnikání, ale mají stanovené firemní hodnoty. Dále se vedení snaží podporovat a zapojovat své pracovníky do inovačních procesů. V rámci každé firemní skupiny jsou zavedené skupinové standardy pro komunikaci se svými zaměstnanci. Pravidelně po třech měsících provádí pohovor mezi leaderem a zaměstnancem, kde vzájemně vyhodnocují postup plnění stanoveného ročního plánu a kontrolují také realizaci cílů každého zaměstnance.

Vedení se snaží motivovat své pracovníky k lepší výkonnosti. Provádí pravidelné schůzky celého týmu jednou za týden, kde dochází k prezentování a sdělování aktuálních novinek. Dále se konzultují stanovené cíle, které jsou splněné a zároveň se definují nové cíle. Vedení usiluje hlavně o to, aby každý věděl, co má dělat a proč. Všechny získané podněty, které dostanou od svých pracovníků, jsou dále předány vedoucímu manažerovi.

Komunikaci s klíčovými zákazníky a partnery provádí jak vrcholové vedení, tak i jejich jednatel. Společnost se aktivně zapojuje do různých aktivit s vnějším okolím, kdy se pravidelně účastní odborných seminářů, konferencí a školení.

V níže uvedené tabulce číslo 17 je zobrazeno bodové hodnocení prvního kritéria, kdy celková úspěšnost společnosti je 66,80 %. Nejhůře byla bodově ohodnocena první otázka, kdy vrcholové vedení nemá jasně definovanou etiku a nepůsobí jako vzorem, tudíž se zde nachází prostor pro zlepšení. V dalších oblastech dochází k postupnému zlepšování s možným prostorem pro lepší řešení.

Tabulka č. 17: Bodové vyhodnocení kritéria Vedení

VEDENÍ	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	201	100	334
Celkem (:5)	66,80 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.2 Strategie

Druhým kritériem je *Strategie* zaměřující se na směr společnosti. Podle Ryšánka (2011, str. 21) se sem řadí následující otázky:

- 6) *Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?*
- 7) *Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků. Které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?*
- 8) *Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťuje, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?*
- 9) *Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?*
- 10) *Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?*

Strategie není založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, protože cílovým uživatelem nebývá objednatel dané služby. V rámci možností se ale společnost snaží hledat takové cesty, kterými umožní uspokojit obě skupiny. Svou strategii nemohou zakládat na základě analýzy provozních trendů, jelikož obor, ve kterém

společnost působí, je vázán různými pravidly a požadavky, které musí dodržovat a nemají možnost velké kreativity.

Strategické cíle a plány jsou podpořeny politikou společnosti, kdy usilují o to, aby cíle a plány byly proveditelné i na nižších úrovních organizačních jednotek. Následně dochází i ke sledování plnění daných plánů.

Probíhají pravidelné schůzky se svými zákazníky, kde jsou dané cíle modifikovány. Ve společnosti není plně rozvinuto hodnocení rizik a jak je následně řešit.

V daném kritériu Strategie společnost dosáhla 46,6 % úspěchu, který je zobrazený v tabulce č. 18. Ani jednou nebyla označena odpověď A, tudíž se zde nachází prostor pro možné zlepšení.

Tabulka č. 18: Bodové vyhodnocení kritéria Strategie

STRATEGIE	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	99	134	0	233
Celkem (:5)	46,60 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Pracovníci

Dalším kritériem jsou *Pracovníci* zabývající se řízením lidských zdrojů. Mezi stanovené otázky patří podle Ryšánka (2011, str. 22):

- 11) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?*
- 12) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?*
- 13) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány*

rozvoje jednotlivců i týmu? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

14) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

15) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

Ve společnosti existují pravidla pro skupiny, kterými se řídí. Daná pravidla si nevytvářejí sami, ale vytváří je vedoucí skupina, které jsou součástí. Materiály jsou pravidelně aktualizovány v souladu se strategií a cílem společnosti.

Pracovníci jsou přijímáni tak, aby odpovídali daným potřebám a ctili hodnoty společnosti. Sladění pracovníků s individuálními cíli se řeší každý týden v rámci pravidelných schůzek, kde se probírá aktuální dění a kontrolují se cíle, zda dochází k jejich plnění. Následně se stanovují nové cíle. Každý pracovník má k dispozici všechny nezbytné informace tak, aby mohl maximalizovat svůj přínos. Pro naplňování cílů a plánů je zaměstnancům nabízeno odborné vzdělání a účast na možných seminářích a konferencích.

Do činnosti spojené s rozvojem, se mohou zapojit všichni ti, kteří chtějí sami dobrovolně něčím přispět. Podporují své zaměstnance k angažovanosti. Ve společnosti existuje efektivní komunikace v rámci osobního setkání. Úsilí zaměstnanců je uznáváno a odměňováno při nadstandartním výkonu a myšlence, které jsou následně finančně ohodnoceny.

Třetí kritérium má 46,6 % úspěšnost, což je stejné jako u předchozího. Společnost nemá stanovený proces, který by zapojoval všechny pracovníky do procesu zlepšování. V rámci pravidelných schůzek mají zaměstnanci všechny potřebné informace, ale mohou chybět požadované kompetence. Ohledně odměňování a uznávání nemají podrobnější systém, hodnotí pouze nadstandartní výkony.

Tabulka č. 19: Bohové vyhodnocení kritéria Pracovníci

PRACOVNÍCI	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	99	134	0	233
Celkem (:5)	46,60 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.4 Partnerství a zdroje

Následujícím kritériem je *Partnerství a zdroje* týkající se finančního plánování, řízení a optimalizování zdrojů. Podle Ryšánka (2011, str. 23) jsou zde uvedené následující otázky:

- 16) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
- 17) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?
- 18) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
- 19) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?
- 20) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

Partnerské vztahy společnosti se svými dodavateli jsou řízeny a rozvíjeny a na základě toho tak dosahují udržitelných profitů a přidané hodnoty pro zákazníka. Cílem společnosti není zajišťovat informace a údaje o výkonnosti, a to jak v rámci samotné firmy, tak i obchodního tajemství. Společnost působí jako dodavatelé, takže si jejich zákazníci konkurují.

Své finanční zdroje využívají systematickým způsobem tak, aby byla v souladu s jejich strategií. Ke kontrole využívají skupinové směrnice, kdy každý člen skupiny má dané pokyny, s jejichž pomocí se snaží dosáhnout stanoveného cíle.

Hmotná aktiva se snaží neustále zlepšovat tak, aby vyhovovala cílům a docházelo k optimalizaci zásob. Zboží si společnost nechává dovážet od takových firem, které je mají v tu danou chvíli skladem.

Ve společnosti není vyvinut rutinní způsob, který by zajišťoval rozvoj. K inovaci dochází na základě potřeb a preferencí zákazníků.

V daném kritériu společnost dosáhla 60 % úspěšnosti. Společnost nezajišťuje informace o výkonnosti tak, aby byly rychle dostupné a lehce přístupné pro své zaměstnance. K životnímu prostředí se snaží chovat ekologickým způsobem.

Tabulka č. 20: Bodové vyhodnocení kritéria Partnerství a zdroje

PARTNERSTVÍ A ZDROJE	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	134	100	300
Celkem (:5)	60,00 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.5 Procesy, výroby a služby

Následujícím kritériem jsou *Procesy, výroby a služby*, které se zaměřují na řešení problému týkající se řízení procesů, produktů až po jejich dodání. Do tohoto kritéria spadají následující otázky (Ryšánek, 2011, str. 24):

- 21) *Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou*

řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?

- 22) *Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?*
- 23) *Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?*
- 24) *Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?*
- 25) *Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?*

Systém managementu je řízen podle předepsaných norem řady ISO 9001:2015. Mezi další certifikace, které si společnost obhájila již devátým rokem, patří certifikace standardu pro bezpečnost dat a platebních karet PCI DSS. Jedná se o certifikaci, že daná společnost poskytuje svým obchodním partnerům záruky, které splňují zabezpečení dat jejich platebních karet.

Společnost řídí a navrhuje své služby systematicky tak, aby byly splněny požadavky zainteresovaných stran a trhu. Výsledky nejsou pravidelně posuzované s definovanými ukazateli, na jejichž základě by se prováděla možná zlepšení výrobků a služeb. Ve společnosti se benchmarking neprovádí.

Při vývoji a navrhování nových výrobků a služeb se využívá kreativita zaměstnanců, kteří za efektivní přínosy mohou být finančně ohodnoceni. Také se snaží využívat návrhy svých zákazníků. Společnost nevyužívá výsledky z auditu pro zlepšování svého systému řízení.

Podle tabulky číslo 21 dosáhla společnost 66,6 % úspěšnosti. Organizace má funkční systém managementu, který je řízený podle daných certifikací. Nejhorší hodnocení bylo z důvodu, že společnost neprovádí benchmarking a nevyužívají výsledky auditu pro možné odstranění problémů.

Tabulka č. 21: Bodové vyhodnocení kritéria Procesy, výrobky a služby

PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	1	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	66	67	200	333
Celkem (:5)	66,60 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.6 Zákazníci – výsledky

Následující část patří mezi výsledková kritéria, která mají pomoci firmě se zaměřit na dosahování lepších výsledků. V dané kapitole *Zákazníci – výsledky* je položených osm otázek (Ryšánek, 2011, str. 25-26):

- 26) *Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?*
- 27) *Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*
- 28) *Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?*
- 29) *Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových*

zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníci požadovány a očekávány?

30) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

31) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

32) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

33) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Organizace přezkoumává vztahy se svými zákazníky, se kterými uzavírá SLA (Service-level agreement). Jedná se o smlouvu, kterou mezi sebou uzavírá poskytovatel a uživatel dané služby. Je součástí smlouvy o poskytování IT služeb mezi společností a zákazníkem. Společnost přezkoumává SLA svých servisních činností. Dále je měřena reakční doba support centra, kdy se jedná o dobu, která uplyne od nahlášení problému zákazníkem až po dobu první reakce člena týmu ze zákaznické podpory. Stanovená měřítka společnosti vykazují trvale vysokou úroveň výkonnosti.

Spokojenost zákazníků ohledně svých služeb zjišťuje společnost na pravidelných schůzkách, kde se je snaží vyslechnout a vyhovět jejich požadavkům. Měřítka zaměřující se na spokojenost zákazníků vykazují trvale vysokou úroveň výkonnosti. Společnost se v rámci možností snaží srovnávat výsledky spokojenosti zákazníků se svou konkurencí, ale je pro ně obtížné získat konkurenční data.

Společnost nemá plně zavedenou rutinní analýzu pro dosahování výsledků interních měřítek. Ohledně skutečného vnímání spokojenosti dosahuje firma výsledků, které jsou trvale na vysoké úrovni.

V prvním výsledkovém kritériu Zákazníci – výsledky získali 66,88 % úspěšnosti. Měřítka společnosti zabývající se spokojeností a loajalitou zákazníků vykazují trvale vysokou úroveň výkonnosti. Pro společnost je prioritou poskytovat vysokou kvalitu služeb, kdy svým zákazníkům nabízí odborné služby support centra. Servis poskytují ve třech zemích

a převážnou většinu problému vyřeší po telefonu. V případě větších komplikací je nabídnuta pomoc servisním technikem.

Tabulka č. 22: Bodové vyhodnocení kritéria Zákazníci – výsledky

ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	6	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	402	100	535
Celkem (:8)	66,88 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.7 Pracovníci – výsledky

Další kritérium *Pracovníci – výsledky* se zabývá vnímáním hodnoty svých zaměstnanců a jejich spokojeností. Mezi položené otázky patří (Ryšánek, 2011, str. 27):

- 34) *Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?*
- 35) *Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?*
- 36) *Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?*
- 37) *Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?*
- 38) *Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?*

Společnost se snaží provádět pravidelné průzkumy u svých zaměstnanců a poté reagují na výsledky. Zaměřují se hlavně na spokojenost s firemním prostředím, se svým nadřízeným a s firemními cíli. Zpětnou vazbu získávají na pravidelných poradách, které probíhají jednou za týden. V případě vzniklého problému nebo dotazu zaměstnanec komunikuje osobně se svým vedoucím.

Výsledky skutečného vnímání pracovníků je porovnáno v rámci dané skupiny. Nedochází k porovnání s výsledky jiných organizací. Po provedení průzkumů spokojenosti zaměstnanců jsou výsledky zveřejněny všem příslušným pracovníkům a vedení na jejich základě následně jedná a stanovuje plán.

Skutečné vnímání spokojenosti zaměstnanců vykazuje zlepšující se trend, ale nelze dále uvádět, jestli jsou srovnatelné s jinými organizacemi, jelikož nedochází ke srovnávání výsledků.

V následujícím kritériu bylo dosaženo 60,2 % úspěchu. Ve společnosti dochází k provádění průzkumů svých zaměstnanců, ale už nejsou srovnávány s jinou organizací. Komunikace ve společnosti a získávání zpětné vazby probíhá formou rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho vedoucím.

Tabulka č. 23: Bodové vyhodnocení kritéria Pracovníci – výsledky

PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	268	0	301
Celkem (:5)	60,20 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.8 Společnost – výsledky

Předposlední kritérium *Společnost – výsledky* se zabývá činnostmi, které mají vliv na externí i interní prostředí v rámci environmentálních, sociálních a ekonomických dopadů. Mezi kladené otázky patří (Ryšánek, 2011, str. 28):

- 39) *Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého*

životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?

40) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

41) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?

42) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

43) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

Společnost se může prezentovat jako organizace, která se snaží ochraňovat životní prostředí, používat recyklovatelný materiál a energeticky úsporné spotřebiče tak, aby předcházeli obtěžování okolí prostřednictvím hluku nebo prachu. Společnost je součástí systému REMA, který se zaměřuje na ochranu životního prostředí tím, že nabízí možnost efektivní recyklace elektrických a elektronických zařízení. Zajišťují zpětný odběr baterií a akumulátorů, které sami vyrobili.

Organizace přispívá na pozitivní rozvoj společnosti, kdy rádi pomáhají tam, kde to má smysl. Finančně podporuje řadu nadací jako je například Nadace Terezy Maxové, Rotary club Brno nebo Nadační fond dětské onkologie KRTEK. Dále podporují českou kulturu, kdy se stali sponzorem Národního divadla Brno nebo Českého filharmonického sboru Brno. Také se zapojili do projektu na zmodernizování divadla a divadelní inscenace, který je pod vedením společnosti StageArtCz. Další organizací je i Lékaři bez hranic, kteří poskytují pomoc v krizových zahraničních zemích. Jedná se o aktivity, které vykazují pozitivní trend srovnatelný s výsledky v rámci podnikatelského sektoru.

Na otázku týkající se výsledků, které se zaměřují na zájem médií o společnost, tak záměrně nebylo odpovězeno, jelikož byla brána jako irelevantní, kdy samotná organizace ani nechce, aby média projevovala nějaký zájem. Považují se za dodavatele pro úzkou

skupinu zákazníků, které si sami oslovují. Dobré jméno firmy se dlouhodobě nemění, ale v rámci oboru, ve kterém působí, tak zde nejde úplně o veřejné mínění.

V předposledním kritériu dosáhli 53,6 % úspěšnosti. Je to také ovlivněno tím, že nebylo záměrně odpovězeno na jednu otázku. Zbylé otázky se ohodnotily stejným bodovým hodnocením, a to písmenem B. Dané oblasti jsou dobře řešeny, ale najde se možný prostor pro zlepšení.

Tabulka č. 24: Bodové vyhodnocení kritéria Společnost – výsledky

SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	0	268	0	268
Celkem (:5)	53,60 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.9 Klíčové výsledky

Posledním kritériem dotazníku jsou *Klíčové výsledky*, které sledují finanční měřítko a ukazatele výkonnosti. Mezi položené otázky patří (Ryšánek, 2011, str. 29):

- 44) *Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*
- 45) *Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?*
- 46) *Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?*
- 47) *Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?*
- 48) *Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*
- 49) *Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?*

50) *Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?*

Výsledky klíčových nefinančních a finančních výstupů zaznamenávají dlouhodobě vysokou úroveň. Výsledky těchto ukazatelů jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi.

V níže uvedeném grafu číslo 1 je zobrazen vývoj výsledku hospodaření za sledované roky 2018-2022. Podle grafu číslo 1 má ukazatel klesající tendenci, kdy v roce 2021 se dostali do záporné hodnoty ve výši -2 059 tis. Kč. Bylo to způsobeno několika důvody. Jedním z nich byl vliv COVIDU-19, dále došlo ke zvýšení provozních nákladů z důvodu navýšení počtu zaměstnanců. Mezi další faktory, které způsobily snížení výsledku hospodaření, patří uzavření nových dohod, ze kterých v daném roce nebyl žádný přínos. Společnost se nedostala do větších ztrát díky slovenské pobočce, která jim přinesla profit.



Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření 2018-2022 v tis. Kč
(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společnosti)

Dané výsledky jsou rozdělovány na jednotlivá oddělení. Také sledují výsledky finančních ukazatelů v jednotlivých zemích. Mezi sledované země patří Slovensko, Maďarsko a Rakousko. V rámci zahraničních zemí je další rozdělení podle bank, se kterou spolupracují.

Výkonnost všech činností není měřitelná a známá, které se podílejí na službě, ale dochází k plnění stanovených cílů. Výsledky daných činností prokazují dlouhodobě vysokou úroveň, kdy jsou brány jako srovnatelné s jinými organizacemi.

Výsledky podpůrných a administrativních činností se tolik nesledují, tudíž nelze jednoznačně odpovědět, jestli se jedná o zlepšující trend nebo zda jsou srovnatelné s jinými organizacemi.

V posledním kritériu bylo dosaženo 66,86 % úspěšnosti. Výsledky finančních a nefinančních výstupů a výsledky výkonnosti činností jsou srovnatelné s jinými organizacemi.

Tabulka č. 25: Bodové vyhodnocení kritéria Klíčové výsledky

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	5	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	33	335	100	468
Celkem (:7)	66,86 %				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.10 Vyhodnocení dotazníku

V tabulce číslo 26 je zobrazeno celkové hodnocení výkonnosti vybrané společnosti podle modelu START. Společnost dosáhla 81,44 % úspěchu, což se dá považovat za velmi dobré vyhodnocení, jelikož se ve společnosti neprovádělo žádné podobné hodnocení. Jedním z faktorů může být dlouhodobé působení na trhu, na kterém je přes 30 let, na jehož základě získala spoustu zkušeností. Na druhou stranu se mohou výsledky považovat za zkreslené, jelikož se jednalo o samotné sebehodnocení společnosti. Pokud by odpovídala na otázky osoba z externího prostředí, mohlo by dojít k jinému hodnocení a dosáhnout tak jiného celkového úspěchu.

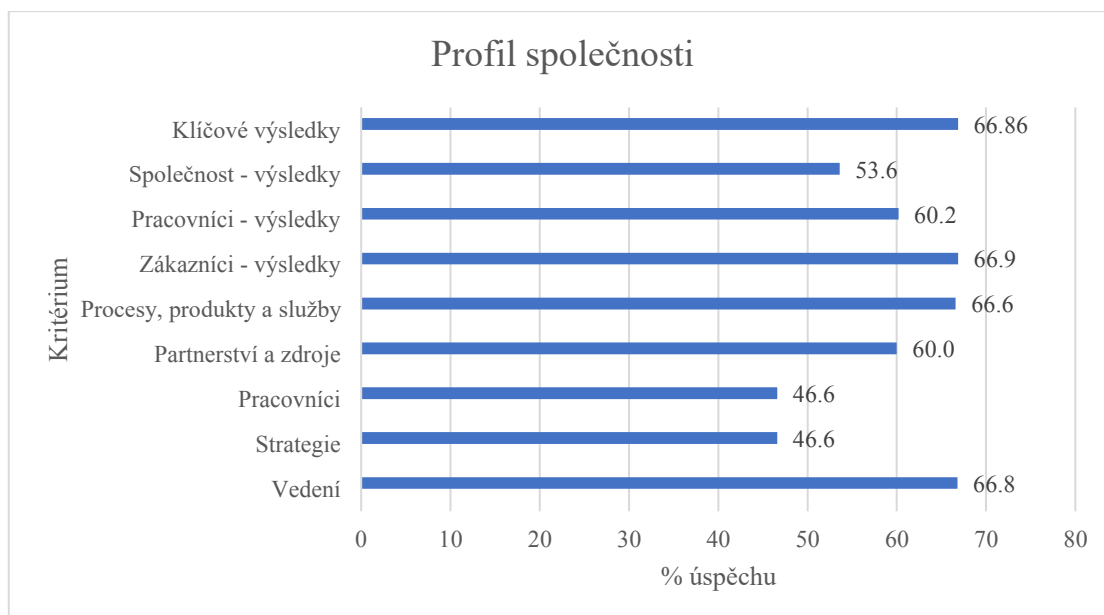
Tabulka č. 26: Celkové vyhodnocení společnosti podle modelu START

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	0	3	2	66,8
Strategie	0	0	3	2	46,6

Pracovníci	0	0	2	3	46,6
Partnerství a zdroje	0	0	2	3	60,0
Procesy, produkty a služby	0	0	2	3	66,6
Zákazníci – výsledky	0	1	1	6	66,9
Pracovníci – výsledky	0	0	4	1	60,2
Společnost – výsledky	0	0	1	4	53,6
Klíčové výsledky	0	3	2	2	66,86
Celkový počet zaškrtnutí (a)	0	4	20	26	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a*b)	0	132	1340	2600	4072
Celkem (:50)	81,44 % úspěch				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Mezi nejhůře hodnocená kritéria podle grafu číslo 2 jsou strategie a pracovníci, která dosáhla 46,6 % úspěchu. Je to způsobené tím, že působí v oboru, ve kterém není možnost velké kreativity, tudíž se musí řídit danými pravidly a předpisy. Naopak nejlépe hodnoceným kritériem je „zákazníci – výsledky“, kdy měřítko zaměřující se na spokojenost zákazníků vykazují trvale vysokou úroveň.



Graf č. 2: Profil společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.11 Silné stránky a oblast pro zlepšení

V poslední části budou vyhodnoceny silné stránky společnosti podle jednotlivých kritérií vyplněného modelu START. Následně jsou uvedené možné oblasti pro zlepšení.

Tabulka č. 27: Silné stránky a oblast pro zlepšení společnosti

Kritérium	Silná stránka	Oblast pro zlepšení
Vedení	Stanovené firemní hodnoty a vize	Jasnější definování etiky podnikání
	Zapojování pracovníků do inovačních procesů	Více se zaměřit na zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně řízení společnosti
	Skupinové standardy pro komunikaci	
	Aktivní účast na odborných seminářích, konferencích a školení	
Strategie	Strategické cíle a plány podpořeny politikou firmy	Zaměření se na řízení rizik
	Pravidelné schůzky se zákazníky	Nedochází k porovnání s jinou společností
Pracovníci	Pravidla skupiny	Komunikace zaměstnanců na nižších úrovních s nadřízeným a jejich zapojení do inovačních procesů
	Odměňování zaměstnanců při nadstandartním výkonu	
	Podporují pracovníky k angažovanosti	
Partnerství a zdroje	Dobré vztahy s dodavateli	Nezajišťují informace o výkonnosti
	Využívání materiálu, který je šetrný k životnímu prostředí	
	Skupinové směrnice	
	Zlepšování hmotných aktiv	
Procesy, produkty a služby	Normy řady ISO 9001:2015, certifikace PCI DSS	Výsledky se neposuzují s definovanými ukazateli
	Služby a výrobky jsou navrhovány podle požadavků zákazníka	Nevyužívání výsledků z auditu
		Neprovádí se benchmarking

Zákazníci – výsledky	Získávání zpětné vazby od zákazníků při setkání	Měření spokojenosti a loajality zákazníků
	Rozvoj support centra	Porovnání s konkurencí
	Výsledky jsou vhodně rozděleny do skupin	
Pracovníci – výsledky	Komunikace s pracovníky na pravidelných poradách	Pravidelné měření ukazatelů zaměřující se na spokojenost a morálku zaměstnanců
	Zlepšující se výsledky vnímání hodnoty zaměstnanců	
	Nízká fluktuace	
Společnost – výsledky	Recyklovatelný materiál a energeticky úsporné spotřebiče	Průzkumy veřejného mínění
	System REMA	
	Podpora nadací a české kultury	
Klíčové výsledky	Srovnatelné výsledky činností s jinými organizacemi	Výkonnost všech procesů není měřitelná a známá
	Rostoucí výsledek hospodaření v posledním roce	Neměří se podpůrné a administrativní činnosti
	Profit ze slovenské pobočky	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Poslední část mé práce se bude zaměřovat na návrhy, které by měly pomoci vybrané společnosti zlepšit svou výkonnost. Po provedení dotazníku a zhodnocení modelu START došlo ke zjištění možných oblastí pro zlepšení. Mezi nejhůře hodnocená kritéria patří pracovníci a strategie, která nedosáhla ani 50 % úspěchu.

3.1 Pracovníci

První návrhy se budou zaměřovat na pracovníky, protože jsou klíčovým prvkem pro úspěšné řízení a fungování společnosti. Důležité je získávat zpětnou vazbu od pracovníků a na základě toho poté provádět možná opatření ve společnosti a zlepšovat tak pracovní prostředí. Pokud se neidentifikují problémy, může docházet ke snižování jejich produktivity nebo spokojenosti.

3.1.1 360stupňové hodnocení

Společnost získává zpětnou vazbu od svých zaměstnanců tradičním způsobem, kterou jim poskytují nadřízení. Pro lepší hodnocení a rozšířenější získávání informací existuje metoda 360stupňové hodnocení, kdy získává hodnocená osoba zpětnou vazbu i od lidí, se kterými přichází do kontaktu. Tudiž se nejedná jen o nadřízené, ale i o podřízené, spolupracovníky, klienty a další.

Podle názvu dané metody je její součástí i sebehodnocení. Nejedná se pouze o posouzení výsledků úkolů, který měl daný zaměstnanec splnit. Metoda představuje získání dat o tom, jak daný pracovník dosahuje výsledků a co ho během pracovního výkonu ovlivňuje. Přináší také informace o možném potenciálním růstu i o překážkách, které mu mohou bránit.

Celý dotazník se vyplňuje anonymně tak, aby nebylo poznat, kdo ho vyplnil. Je to kvůli tomu, aby nedocházelo ke vzniku možných obav z odpovědí. Mohou tak odpovídat více upřímně a otevřeně. Výsledky poté může hodnocená osoba využít ke svému vlastnímu rozvoji. Za pomoci metody dokáže najít své silné a slabé stránky, a také oblasti, ve kterých by se mohl zdokonalit. Také mohou sloužit jako podklad pro nadřízeného, například při rozhodování o platu zaměstnance (360zpetnavazba.cz, 2024).

Jelikož společnost nemá zkušenosti s danou metodou, doporučila bych jim nejprve klasickou 360° zpětnou vazbu, která se zabývá šesti oblastmi. Mezi ně spadají (tcconline.cz, 2024):

- Osobní přístup – sebereflexe, rozvoj flexibility a adaptability, osobní motivace
- Pracovní kompetence – organizace práce, efektivní plánování, znalosti a zkušenosti pro plnění pracovních úkolů
- Interakce s druhými – spolupracovat v týmu, přijímat názory druhých, budovat kladné pracovní vztahy
- Vedení týmu – motivování druhých, rozdělování úkolů, poskytovat zpětnou vazbu
- Strategické řízení – definování vize a cílů podniku, umět identifikovat příležitosti a hrozby, analyzování trhu
- Obchodní kompetence – udržování vztahů se zákazníky, obchodními partnery, znalost daného trhu a konkurence, řízení obchodních aktivit

Níže se nachází vytvořený vzorový dotazník, který by mohla společnost využít při 360stupňovém hodnocení. Dotazník je složený z jedenácti otázek, kdy poslední dvě jsou otevřené otázky, které umožní respondentům shrnout hodnocení pro danou hodnocenou osobu.

Tabulka č. 28: Dotazník 360stupňového hodnocení

Klasický dotazník 360stupňového hodnocení	
Jaká je Vaše pozice ve společnosti?	
Jaký máte pracovní vztah k hodnotící osobě?	a) Spolupracovník
	b) Nadřízený
	c) Podřízený
	d) Žádný
Jak často jste s hodnotící osobou v kontaktu?	a) Každý den
	b) Týdně
	c) 1-2x za měsíc
	d) Zřídka
	e) Nikdy
Osobní přístup – Jak efektivně se hodnocená osoba přizpůsobuje novým situacím a změnám?	a) Velmi efektivně
	b) Efektivně

	c) Spíše neefektivně
	d) Neefektivně
Pracovní kompetence – Jak byste zhodnotili úroveň znalostí a dovedností hodnocené osoby v souvislosti s plněním svých pracovních povinností a dosahováním stanovených cílů?	a) Vysoká úroveň
	b) Dostatečná úroveň
	c) Potřeba zlepšení
	d) Nedostatečná úroveň
Interakce s druhými – Jak byste zhodnotili schopnost komunikace a spolupráce hodnocené osoby s ostatními členy týmu?	a) Velmi dobrá
	b) Dobrá
	c) Průměrná
	d) Potřeba zlepšení
	e) Nedostatečná
Vedení týmu – Jak byste zhodnotili schopnost hodnocené osoby motivovat a vést členy týmu k tomu, aby se dosáhlo společného cíle?	a) Velmi dobrá
	b) Dobrá
	c) Průměrná
	d) Potřeba zlepšení
	e) Nedostatečná
Strategické řízení – Jak byste zhodnotili schopnost hodnocené osoby plánovat a implementovat strategie, vytyčovat jasnou vizi a dlouhodobé cíle tak, aby společnost dosahovala dlouhodobého úspěchu?	a) Velmi dobrá
	b) Dobrá
	c) Průměrná
	d) Potřeba zlepšení
	e) Nedostatečná
Obchodní kompetence – Jak byste zhodnotili schopnost hodnocené osoby, týkající se budování a udržování obchodních vztahů a identifikování obchodních příležitostí?	a) Velmi dobrá
	b) Dobrá
	c) Průměrná
	d) Potřeba zlepšení
	e) Nedostatečná
Jaké jsou silné stránky hodnocené osoby a jakou přidanou hodnotu přináší pro společnost?	
Jaké jsou slabé stránky hodnocené osoby a na čem by mohl zapracovat?	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Přínos

Oproti tradičnímu hodnocení, kdy jsou hodnoceni například pouze vedoucími, tak zde získají zpětnou vazbu od různých lidí, kteří mohou, ale i nemusí pracovat v dané společnosti. Výsledky od různých zdrojů a hodnocení se tak dá považovat za vyváženější

a objektivnější. Hodnocení může být poskytnuto i ze strany zákazníka v rámci zkušenosti s pracovníkem.

Dotazník má pomoci pracovníkovi k osobnímu růstu a rozvoji, kdy zjistí více informací o svých silných stránkách, a naopak i o oblastech, ve kterých by se mohl zlepšit. Vedoucí se pak dokáže lépe zaměřit na možné potřeby školení nebo na různé aktivity, které mají pomoci pracovníkovi se rozvíjet.

Díky užitečné zpětné vazbě se pracovníci mohou cítit více motivováni k tomu, aby zlepšili svoji výkonnost, a aby lépe dosahovali svých profesních cílů. Dále se může na základě hodnocení zlepšit komunikace ve společnosti a spolupráce v týmu, protože u daného dotazníku je důležitá otevřenost a důvěra.

3.2 Strategie

Základem pro úspěšnou společnost je mít dobře stanovenou strategii. Na jejím základě se určuje směr a cíl společnosti, kterého by měla dosáhnout. Při dobře stanovené strategii se společnosti lépe zjišťují oblasti pro její zlepšení, a také možnost vytvoření si a udržení konkurenční výhody tím, že se provádí analýza tržního prostředí a konkurence.

3.2.1 Benchmarking

Jako dalším návrhem pro společnost je provádění benchmarkingu. Jedná se o nástroj, který pomáhá podnikům srovnávat svou výkonnost a procesy s podniky na vysoké úrovni. Cílem procesu je nalézt oblasti, ve kterých je společnost horší než konkurence a zavést jejich efektivní strategie do své struktury (50minutes.com, 2015, str. 7).

Sledovaná společnost se nezaměřuje a neprovádí žádný typ benchmarkingu. Jejich důvodem je obtížné získávání konkurenčních dat. Společnost může provádět interní benchmarking, při kterém se porovnává výkonnost a procesy mezi různými odděleními nebo divizemi ve vlastním podniku. Tím může dojít k zefektivnění procesů a mohou se tak vyhnout duplicitním činnostem. Další výhodou je odhalení oblastí, které jsou méně efektivní než jiné. Jelikož se snaží poskytovat kvalitní výrobky a služby, mohou pomocí benchmarkingu zjistit nejlepší postupy, které by je vedly ke zvýšení kvality a spokojenosti zákazníků. Dále mohou tímto procesem sledovat, jak využívají svoje náklady a vést tak k lepší alokaci svých zdrojů. Také může docházet k identifikaci příležitostí, které se týkají pracovníků a zaměřit se na jejich možný růst a rozvoj.

Důležité je si také uvědomit, že dochází pouze k porovnávání uvnitř organizace, což může vést k omezenému pohledu a společnost tak může přehlédnout možnou příležitost, kterou by dokázali identifikovat prostřednictvím externího benchmarkingu. Dále může dojít k nedostatečnému množství nových nápadů, jelikož jsou limitováni externími podněty. Také může dojít ke sklouznutí myšlenek na současné procesy, čímž se může snížit motivace ke hledání inovativních a nových řešení.

Nejprve je důležité si stanovit klíčové oblasti, ve kterých má společnost slabé stránky. Při provádění dotazníku START bylo zjištěno, že se nezaměřují na porovnávání výsledků svých procesů, není stanovená analýza pro získávání informací o spokojenosti svých zákazníků, neprovádí měření ukazatelů, která ovlivňují spokojenost pracovníků jako je například nemocnost, úrazovost, stížnost nebo odchody pracovníků.

Benchmarking je možné provádět kdykoliv během životního cyklu společnosti. Užitečným nástrojem je při zavádění strategie nebo nového procesu, kdy se hodnotí stávající postupy a hledají se oblasti pro zlepšení. Sledovaný podnik se nemusí zaměřovat pouze na interní, ale může ho zkombinovat i s externím benchmarkingem. Využitím obou nástrojů dokážou získat komplexnější a vyváženější informace o své výkonnosti a konkurenceschopnosti.

U externího benchmarkingu jde o porovnávání výkonnosti a procesů dané společnosti s konkurencí nebo se špičkovou firmou ve stejném odvětví. Díky tomu získají informace o tom, jak se jim daří v porovnání s jinými společnostmi na trhu. Vhodnými společnostmi pro porovnávání jsou například eService s.r.o., BellPro s.r.o., Global Payments Europe s.r.o. nebo Evo Payments Czech Republic. Po vybrání vhodné společnosti by mezi sebou navázaly spolupráci, díky které by o sobě navzájem získávaly informace a mohly tak zlepšovat svou výkonnost. Relevantní data je možné také získat z jiných zdrojů jako jsou výroční zprávy a finanční výkazy, analýzou odborných časopisů a publikací, účastí na konferencích a seminářích, rozhovory s odborníky nebo z veřejně dostupných databází.

Mezi online databáze, které se zaměřují na poskytování informací o společnostech a jsou užitečné pro benchmarking patří Dun & Brandstreet, S&P Global Market Intelligence anebo Bloomberg Terminal. V rámci českého prostředí jsou dostupné informace na Českém statistickém úřadu, Ministerstvu průmyslu a obchodu nebo na portálu CzechTrade.

Na základě získaných informací, porovnáváním výsledků a procesů je důležité identifikovat oblasti, ve kterých je možno provést zlepšení. Osoba provádějící benchmarking musí konzultovat výsledky s vedením a se zainteresovanými stranami. Po diskuzi se začnou implementovat formulovaná doporučení. Následuje kontrolování a vyhodnocování stanovených opatření, zda jsou dosahovány stanovené cíle a dochází ke zlepšování výkonnosti.

Benchmarking je neustále opakující se proces, který je vhodný provádět tak často, jak je třeba aby společnost udržela krok s konkurencí a dokázala rychle reagovat na vzniklé změny v odvětví. Finanční ohodnocení pracovníků za provedení daného procesu, který je časově náročný, se pohybuje okolo 25 000 Kč a více. U ohodnocení je důležité zvážit náklady, které jsou spojené s procesem, náročností provedení, zkušenostmi a dovednostmi pracovníka nebo na základě provedení průzkumu trhu.

3.2.2 Analýza rizika

Každá společnost by měla mít stanovená strategická rizika, aby byla lépe připravena na nepředvídatelné události a krizové situace. Jejich identifikací si dokáže společnost vytvořit plán tak, aby je mohla řídit a snižovat jejich negativní dopad. Dále je poté schopna ochraňovat svou hodnotu, zajistit si trvalý růst a posílit důvěru a pověst společnosti.

Při analýze rizik bych společnosti doporučila následující postup. Skupina relevantních osob sestaví komplexní seznam možných rizik, která mohou v dané oblasti nastat. Seznam může být sestaven formou brainstormingu, SWOT analýzy nebo za pomoci historických dat. Následně je vhodné pravděpodobnostně ohodnotit výskyt každého rizika a jeho možný dopad na projekt. V tabulce číslo 29 je zobrazeno bodové hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika, velikost daného dopadu a jeho následné ohodnocení.

Tabulka č. 29: Bodové hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika

Bodové hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika		
Pravděpodobnost výskytu rizika	Velikost dopadu	Hodnota
minimální (0-20 %)	bezvýznamné	1-2
nízká (21-40 %)	málo významné	3-4
střední (41-60 %)	významné	5-6
vysoká (61-80 %)	velmi významné	7-8
velmi vysoká (81-100 %)	kritické	9-10

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Následně se zjistí hodnota významnosti rizika, a to vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu s hodnotou velikosti dopadu. Společnost by se měla zaměřit na taková rizika, která dosahují hlavně vysoké významnosti a provést možná opatření.

V níže uvedené tabulce jsem sepsala rizika, která podle mě mohou ohrožovat chod společnosti:

Tabulka č. 30: Hodnocení rizik

Hodnocení rizik				
Číslo rizika	Popis rizika	Pravděpodobnost rizika	Dopad rizika	Hodnota rizika
1	Nízká poptávka po produktu	3	7	21
2	Poruchy spojené s platebním terminálem	5	7	35
3	Odcizení citlivých údajů o zákazníkovi	4	8	32
4	Nedodržení regulačních požadavků a standardů	4	7	28
5	Ztráta tržního podílu kvůli konkurenci	3	5	15
6	Změny v platebních technologiích vyžadující vyšší investice	5	6	30
7	Problém s dodávkami komponentů	4	6	24
8	Fluktuace měnových kurzů	7	8	56

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Prvním z možných rizik je malý zájem o produkt, který může být způsoben vysokými náklady na jeho pořízení, následnou instalací a jeho údržbou. Zákazníci mohou mít obavy ohledně bezpečnosti platebních terminálů nebo si potrpí na tradiční transakce – hotovost. Aby se snížily jejich obavy a docházelo naopak ke zvyšování povědomí o výhodách produktu, tak je důležité provádět kampaně, které předají zákazníkům veškeré informace o výhodách platebních terminálů.

Další riziko se může týkat poruchovosti produktu. Jelikož se jedná o složité elektronické zařízení, tak se mohou vyskytnout problémy s hardwarem (problém s displejem, tlačítka, s načítáním karet) nebo se softwarem (špatná konfigurace, nekompatibilita). Zde by se měla provádět pravidelná údržba, aktualizace softwaru a monitoring daného terminálu.

Odcizení citlivých údajů o zákazníkovi může nastat v rámci kybernetického útoku, kdy je důležité, aby společnost měla zajištěnou silnou síťovou bezpečnost. Také nesmí dojít

ke vzniku softwarových chyb, které by mohly vést k úniku dat. Pro společnost je důležité provádět pravidelné bezpečnostní audity. Mezi další opatření patří, aby zaměstnanci byli bezpečnostně zaškoleni, a také je třeba pravidelně monitorovat síť, aby nedocházelo k podezřelé aktivitě.

Nedodržení regulačních požadavků a standardů může být zapříčiněno nedostatečnou znalostí těchto požadavků, špatným porozuměním nebo nedostatečnou kontrolou. Tomuto je důležité věnovat dostatečnou pozornost, aby nedošlo k vážnému porušení práv. Zaměstnanci musí být pravidelně školeni, vhodné je udržovat dobré vztahy s regulačními orgány a komunikovat s nimi o předpisech a standardech, a také pravidelně sledovat aktualizace.

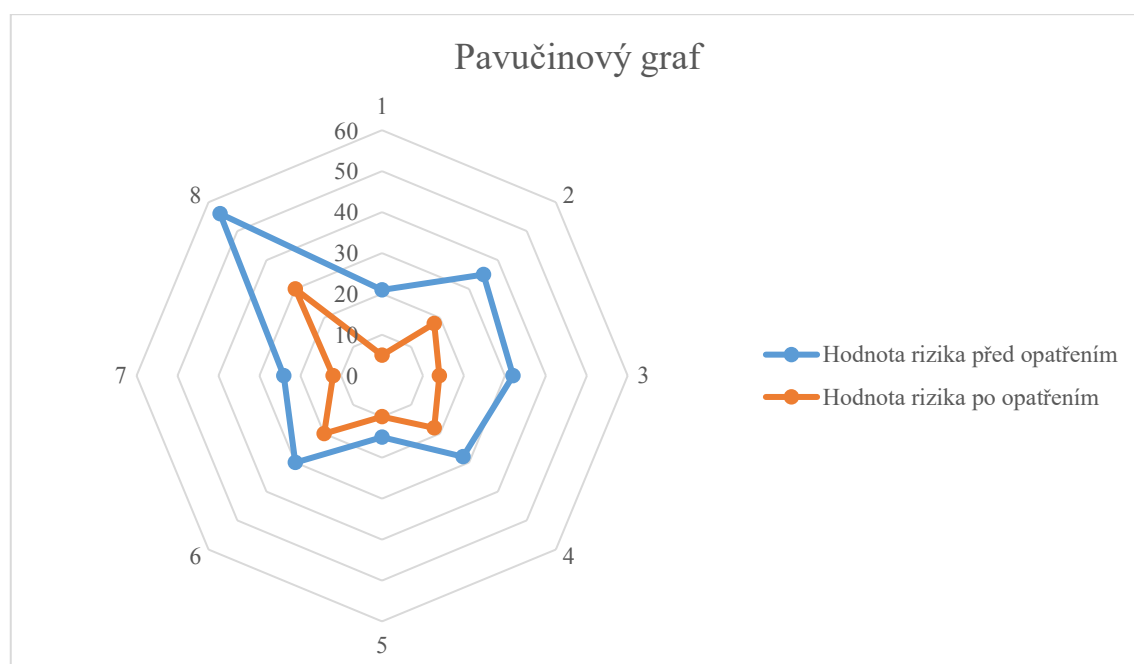
Další riziko, které může nastat je, že se objeví konkurence, která bude nabízet lepší a produkty s pokročilejší technologií. Další důležitou roli hraje cena, která může být u konkurence nižší a být tak lákavější. Společnost musí sledovat změny v odvětví, reagovat na potřeby svých zákazníků a zaměřovat se na inovaci svých produktů a služeb, aby nedošlo ke ztrátě tržního podílu.

Ke změně v platební technologii, která vyžaduje vyšší investici, může dojít v rámci změny preference zákazníka, pokud začne preferovat jiný způsob platby. V daném odvětví může dojít ke změně a rozvoji technologie, která může vyžadovat nákup nového zařízení. Také při nových aktualizacích nebo tlaku z vnějšího okolí je společnost nucena vynaložit více prostředků. Aby společnost nemusela vynakládat jednorázově velké částky, je vhodné průběžně aktualizovat zařízení. Důležité je sledovat, jak se vyvíjí trh s platební technologií a plánovat tak své investice. Zaměřit se na budoucí změny a potřeby tak, aby mohla minimalizovat náklady a s tím i rizika.

Pokud se u dodavatele vyskytne problém, může dojít ke zpoždění dodávky. Důvodem může být vyčerpání zásob na výrobu komponentů nebo bude málo zaměstnanců na výrobu. Další důvod se může týkat kvality komponentů, kdy nemusí odpovídat daným standardům kvality. Aby se tomu společnost vyhnula, musí mít vytvořený plán na řešení problémů, které se týkají dodavatelů a hledat alternativní dodavatele tak, aby dokázala tyto problémy minimalizovat. Vhodné je spolupracovat s více než jedním dodavatelem. Důležitá je také vzájemná komunikace, reagovat včas na neočekávané výpadky, udržovat určitou rezervu komponentů.

Jelikož společnost obchoduje i v zahraniční měně, tak se potýká s fluktuací měnových kurzů, které mohou mít negativní vliv na finanční výsledky společnosti.

Změna měnového kurzu může společnost ovlivnit v konkurenceschopnosti na mezinárodním trhu. Když se v zahraniční zemi oslabí měna, mohou být produkty společnosti dražší oproti konkurenci, a tím se může snížit tržní podíl. Také se mohou snížit příjmy z prodeje, když se sníží hodnota zahraniční měny. Dále oslabení měny může mít vliv na velikost nákladů exportu a importu. Zde je podstatné sledovat změny měnových kurzů a dokázat na ně pružně reagovat tak, aby se nezměnila jejich konkurenceschopnost na trhu. Vhodné je provádět prognózy a dlouhodobě plánovat. Společnost by se měla chránit před negativním pohybem kurzů prostřednictvím zajišťování devizového rizika. To se provádí například uzavírání forwardové smlouvy s finanční institucí, která společnosti stanoví pevnou směnnou sazbu. Další možností je uzavíráním opce na devizy, které umožní společnosti prodávat nebo nakupovat cizí měnu za pevně stanovenou cenu v budoucnu.



Graf č. 3: Pavučinový graf
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ve výše uvedeném pavučinovém grafu jsou zobrazeny hodnoty rizik před a po opatření. Po zavedení možných opatření je vidět, že se rizika snížila.

3.3 Společnost – výsledky

Dalším kritériem, které získalo nižší hodnocení v modelu START je „společnost – výsledky“. Společnost podporuje různé nadace a účastní se řady dobročinných projektů. Také se snaží ochraňovat životní prostředí prostřednictvím recyklace a využíváním úsporných spotřebičů. Jelikož SONET, společnost s.r.o. dosáhla v rámci modelu poměrně vysoké úspěšnosti, doporučila bych přihlásit se do soutěže o Národní cenu kvality České republiky.

3.3.1 Národní cena kvality České republiky

V České republice se už přes dvacet let provádí oceňování v oblasti řízení a kvality, kdy se jedná o nejvyšší ocenění, které mohou společnosti dostat v oblasti managementu kvality. Udělování národních cen se stalo součástí Národní politiky kvality České republiky, což vyjadřuje zaměření a záměry vlády dané země. Politika se zabývá i podporou a propagací kvality života občanů, udržitelnost a konkurenceschopnost ČR. Ocenění se týká nejen kvality managementu, ale také kontextu vztahů se zaměstnanci, péči o životní prostředí a přínosů pro společnost.

Společnosti se mohou zapojit do soutěže Národní cena kvality České republiky, která má dva programy – program EXCELENCE a program START. První program je harmonizován se schématem, který vychází z Modelu EFQM. Pomáhá organizacím poskytovat návod na rozvoj kultury, zlepšování a inovací, dále nalézat nedostatky ve společnosti a najít možné řešení, a také pomoci najít cestu, která by jim umožnila zlepšit výkonnost a docílit pokroku. Tento program je určený pro společnosti, které mají zavedené silné systémy managementu a chtějí získat zpětnou vazbu zabývající se aktuální úrovní výkonnosti, efektivity zavedeného řídicího procesu a připravenosti na budoucí výzvy.

Druhý program se snaží poskytovat organizacím strategickou zpětnou vazbu. Pomáhá společnostem se zaměřit na učení, vzdělávání, motivaci a na podporu systematického zlepšování. Do programu se hlásí společnosti, které chtějí získat rychlou provozní a strategickou analýzu.

Zúčastnění se Národní ceny kvality České republiky není zpoplatněno. Rada kvality ČR může pouze stanovit omezený počet zúčastněných organizací. Pokud společnost splní

podmínky pro danou úroveň ocenění, získá diplom a mezinárodní certifikát vydaný EFQM (Národní portál, 2024).

Doporučila bych společnosti se nejprve zúčastnit programu START, kde by absolvovala následující postup:

1. Společnost pošle vyplněnou přihlášku elektronicky na e-mail sekretariátu Rady kvality České republiky, která je sekretariatRKCR@mpo.cz. Přihlášku je možné najít na stránkách národního portálu nebo vyžádáním na výše uvedené e-mailové adrese.
2. Po schválení účasti v programu obdrží společnost smlouvu o spolupráci při hodnocení v rámci Národní ceny kvality ČR, kterou podepíší a tím se stanou účastníkem soutěže.
3. Sekretariát Rady kvality zašle návod týkající se přípravy podkladové zprávy a licencovaný přístup do digitální platformy EFQM Assess Base. Po vyplnění podkladové zprávy ji vloží do platformy.
4. Organizátor soutěže sestaví plán hodnocení na místě. Jedná se o externí hodnocení účastníků v místě, kde daná společnost podniká. Hodnocení probíhá v rámci 1-1,5 dne za přítomnosti dvou hodnotitelů podle velikosti organizace.
5. Vyhodnocení soutěže provádí JURY, která je složená ze zástupců Rady kvality ČR.
6. Po zveřejnění výsledků se pořádá v listopadu slavnostní předávání ocenění prvním třem nejlepším organizacím spojené s kampaní „Podzim s kvalitou“. Vše probíhá v Senátu Parlamentu ČR.
7. Společnost obdrží zprávu hodnotitele, kde je podrobně sepsaná zpětná vazba ohledně silných stránek a možných příležitostí, ve kterých se mohou zlepšit. Také je přiloženo bodové hodnocení podle jednotlivých kritérií Modelu EFQM.
8. Účastníci soutěže, kteří dosáhli nejméně 101 bodů, obdrží diplom „Organizace způsobí pro program EXCELENCE“ a dostanou mezinárodní certifikát, který je vydaný EFQM, a to „Qualified by EFQM“. Maximální možný počet bodů, které může společnost získat je 300 (Národní portál, 2024).

Společnost, která se zúčastní dané soutěže, tak kromě získání národního ocenění v oblasti kvality, má řadu dalších výhod. Po získání ocenění se zvýší společnosti důvěryhodnost

vůči ostatním zákazníkům a partnerům a stanou se prestižnější a lákavější pro nové zákazníky. V soutěži se hodnotí všechny procesy organizace, což může pomoci identifikovat silné stránky a příležitosti pro zlepšení a inovaci. Aktivně zapojení pracovníci do přípravy na soutěž, a také pokud se organizace stane úspěšnou, může dojít ke zvýšení jejich motivace a být tak více hrdí na svou práci. Společnost má také možnost se inspirovat od ostatních úspěšných organizací v soutěži a rozvíjet své dovednosti.

Pokud by společnost dopadla úspěšně v dané soutěži, mohla by se dále přihlásit do druhého programu EXCELENCE.

3.4 Zákazníci

Kromě zaměstnanců jsou také důležití zákazníci, bez kterých by daná společnost nedosahovala příjmů. Představují hnací sílu pro růst a rozvoj, zajišťují dlouhodobou udržitelnost a jsou základem pro konkurenční výhodu. Je proto důležité sledovat jejich spokojenost a získat si jejich loajalitu.

Klíčovým prvkem pro úspěšné fungování společnosti je spokojený zákazník. U takové osoby se dá očekávat, že s velkou pravděpodobností bude docházet k pravidelnému využívání služeb, čímž dojde k vytvoření loajality, která vede ke zvyšování tržeb a stabilnímu příjmu. Dále nebudou tolik náchylní k přecházení ke konkurenci. Spokojený zákazník šíří pozitivní recenze a může tak dojít k přilákání nových zákazníků. Pokud má firma dostatečné množství zákazníků, nemusí vynaložit velké množství nákladů, které jsou spojené s marketingem.

3.4.1 Měření spokojenosti zákazníků

V SONET, společnost s.r.o. není vytvořená analýza, která by se zaměřovala na skutečné vnímání spokojenosti a loajality zákazníků. Zpětnou vazbu získávají pouze v rámci osobního setkání. Jako dalším efektivním způsobem bych navrhla vytvořit jednoduchý dotazník, s jehož pomocí by získala zpětnou vazbu, kterou by mohla využít pro zlepšování svých produktů a služeb.

Pomocí dotazníku by dokázala udělat lepší analýzu a více tak porozumět názorům a preferencím svých zákazníků. Jedná se o efektivní sběr dat od velkého počtu zákazníků. Při pravidelném měření mohou porovnávat získané výsledky a sledovat tak vzniklé změny, což jim umožní identifikovat oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení. Pro

někoho může být také výhodou, když daný dotazník bude moci vyplňovat anonymně, čímž je firmě umožněno získat i kritickou zpětnou vazbu.

Forma komunikace by byla prostřednictvím e-mailu, jakožto rychlý a efektivní způsob komunikace. Buď by se jednalo o přímo vytvořený dotazník, který by byl přiložený ve zprávě, anebo o odkaz na webovou stránku, kde by ho vyplnili. Online forma je nejjednodušší způsob jak pro samotnou společnost, tak i zákazníky. Mělo by docházet k pravidelnému měření tak, aby odpovědi byly aktuální a pro společnost co nejvíce relevantní. Dále je vhodné posílat dotazníky, když by společnost provedla významnou změnu v rámci svých služeb nebo produktu, popřípadě expanze na novém trhu.

Dotazník zabývající se spokojeností zákazníků by se skládal z otázek zaměřující se na samotnou společnost, komunikaci, produkt nebo službu, zhodnocení samotných zákazníků a možné návrhy na zlepšení. Jednalo by se o deset otázek, na které by se odpovídalo předepsanými možnostmi. U otázky číslo jedna až devět by mohli zvolit odpověď *ano*, *spíše ano*, *spíše ne* a *ne*. V poslední otázce by byl možný prostor pro delší komentář, ve kterém by bylo možné napsat svůj návrh na zlepšení.

Tabulka č. 31: Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků

Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků:	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
1. Máte s naší společností pozitivní zkušenosti?				
2. Byli jste spokojeni s přístupem našich zaměstnanců?				
3. Byla komunikace se společností rychlá a přesná?				
4. Bylo všechno v rámci Vaší objednávky v pořádku?				
5. Splnily produkty/služby vaše očekávání a požadavky?				
6. Jste spokojeni s cenami našich produktů/služeb ve srovnání s konkurencí?				
7. Je kvalita našich služeb/produktů lepší než v porovnání s konkurencí?				
8. Na základě Vaší zkušenosti s našimi produkty/službami, doporučili byste naši společnost ostatním?				
9. Máte v plánu využít opět naše služby?				
10. Máte nějaké možné návrhy, které by mohly zlepšit naše produkty/služby?				

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Shrnutí návrhů

Prvním nejméně úspěšným kritériem jsou pracovníci, u kterých je důležité se zaměřovat na motivaci a získávat od nich zpětnou vazbu, díky které může docházet ke zlepšení a efektivnější práci. Na základě vytvořeného dotazníku 360stupňového hodnocení mají možnost pracovníci zjistit o sobě, ve kterých oblastech podle různých hodnotitelů by se mohla zlepšit jejich výkonnost, získají cenné informace, zjistí možné příležitosti pro svůj osobní i profesní růst a rozvoj, a také posílí svou angažovanost v organizaci.

Druhým nejhůře úspěšným kritériem se stala strategie. V této oblasti bych společnost doporučila se zaměřit na benchmarking, jehož pomocí by mohla zlepšit svou výkonnost na základě porovnání svých procesů s těmi nejlepšími v oboru. Může se tak inspirovat, rozvíjet svou strategii tím, že více porozumí konkurenčnímu prostředí a stát se konkurenceschopnějšími. Dále je vhodné sledovat strategická rizika, aby společnost byla připravena reagovat na nečekané události a krizové situace.

Třetím nejslabším kritériem je společnost – výsledky. Tím, že společnost vyšla z celkového modelu START jako poměrně úspěšná, nabízí se zde tedy možnost přihlásit se do Národní ceny kvality ČR. Společnost by se po získání zpětné vazby mohla zaměřit na zjištěné příležitosti, které by jí pomohly v rozvoji strategie, kvality, konkurenceschopnosti anebo také motivace svých pracovníků. Za účast v soutěži není vyžadován žádný poplatek.

Poslední návrh se zaměřuje na spokojenost zákazníků. Jelikož si společnost nezjišťuje informace o spokojenosti a loajalitě svých zákazníků, tak za pomocí vytvořeného dotazníku mají možnost rychle a snadno získat zpětnou vazbu. Na základě získaných informací tak mohou více porozumět jejich potřebám a preferencím. Tím se mohou neustále zdokonalovat a vést k větší spokojenosti.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zaměřit se na výkonnost vybrané společnosti, kterou byla SONET, společnost s.r.o. a provést návrhová opatření. Výkonnost se hodnotila za pomoci dotazníku modelu START, který vychází z EFQM Modelu excelence. Na základě zjištěné výkonnosti se navrhovala možná opatření, která by mohla společnosti pomoci zlepšit oblasti, kde jim vyšla nižší úspěšnost. Diplomová práce je rozdělená do tří hlavních částí – teoretická, analytická a návrhová.

V první části jsou vysvětlené základní pojmy pro lepší pochopení dané problematiky. Nejprve je definovaná finanční analýza, kdo danou analýzu využívá, jaké jsou její zdroje a jaké ukazatele budou využity v následující části. Dále byl popsán pojem výkonnost a jak se měří. Poté byl představen Model excelence EFQM a jeho devět kritérií, kterými se měřila výkonnost vybrané společnosti.

Analytická část se zabývá zvolenou společností, kterou je SONET, společnost s.r.o. Po představení společnosti je stručně popsána její konkurenční společnost, která byla zvolena pro porovnání hodnot ve finanční analýze. Následuje analýza provedeného modelu START se svými devíti kritérii rozdělených do padesáti otázek. Sestavený tým po společné konzultaci zvolil jednu odpověď. Úspěšnost jednotlivých kritérií je zaznamenána v tabulkách. Celková úspěšnost společnosti dosáhla 81,44 %, což je velmi dobrý výsledek. Pro kritéria, u kterých vyšla úspěšnost jako nejhorší, byla vytvořena možná opatření, která by mohla pomoci.

Poslední část se zaměřuje na návrhy, které by mohly pomoci společnosti zlepšit svou výkonnost na základě výsledků z předchozí kapitoly. První návrh se zabýval kritériem pracovníci, jehož úspěšnost vyšla 46,6 %. Společnosti byl vytvořen dotazník, který se věnuje motivaci a získání zpětné vazby pro pracovníky tak, aby se mohli rozvíjet a pracovat více efektivněji.

Jako dalším nejhůře hodnoceným kritériem vyšla strategie. Jeho úspěšnost dosáhla stejné hodnoty jako předchozí kritérium, a to 46,6 %. Zde bylo navrženo provádět benchmarking, na který se společnost zatím nezaměřovala. Porovnáním svých procesů s jinou společností může společnost přinést nové možnosti a inspiraci, jak zlepšit svou

výkonnost. Dalším návrhem je analýza rizik, čímž se dokáže společnost lépe připravit na potenciální hrozby a nejistoty, které mohou ovlivnit výkonnost a konkurenceschopnost.

Další kritérium, které vyšlo s nízkou úspěšností, je společnost – výsledky. Tady bylo společnosti zaznamenáno 53,6 % úspěšnost. Jelikož výsledná úspěšnost modelu START vyšla 81,44 %, navrhla jsem společnosti se zúčastnit soutěže Národní ceny kvality ČR. Soutěž není zpoplatněná a další výhodou pro organizaci je, že získají zpětnou vazbu, která jim odhalí možné příležitosti ke zlepšení.

Ohledně zákazníků byl společnosti navržen dotazník pro získávání zpětné vazby, jelikož neprovádí analýzu spokojenosti a loajality zákazníků. Na základě získaných informací se mohou zdokonalovat tak, aby byly obě strany spokojené.

V diplomové práci bylo dosaženo stanoveného cíle. Společnosti budou představeny návrhy, které by měly zlepšit jejich výkonnost. Celkový výsledek, který byl získán využitím modelu START, dopadl velmi úspěšně. Po aplikování daného modelu se může společnost dále zaměřit na rozšířenější verzi, a to model START PLUS.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

360° zpětná vazba. Online. 360° zpětná vazba. 2024. Dostupné z: <https://www.360zpetnavazba.cz>. [cit. 2024-02-18].

Benchmarking for Businesses: Measure and improve your company's performance. 50Minutes.com, 2015. ISBN 2806270634.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce.* Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021, 257 stran : ilustrace. ISBN 978-80-87865-71-2.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku.* Praha: ASPI, 2005, 263 s. : grafy, tab. ISBN 80-7357-084-X.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality.* Praha: Pointa, 2019, 238 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-907530-5-1.

Global Payments Europe. Online. Protext. 2023. Dostupné z: <https://www.protext.cz/zprava.php?id=10770>. [cit. 2023-11-25].

Global Payments Europe, s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2018.* Praha: Global Payments Europe, s.r.o., 2019. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=58815812&subjektId=424193&spis=179649>

Global Payments Europe, s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2019.* Praha: Global Payments Europe, s.r.o., 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63698497&subjektId=424193&spis=179649>

Global Payments Europe, s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2020.* Praha: Global Payments Europe, s.r.o., 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68996943&subjektId=424193&spis=179649>

Global Payments Europe, s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2021.* Praha: Global Payments Europe, s.r.o., 2022. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=74127056&subjektId=424193&spis=179649>

Global Payments Europe, s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2022*. Praha: Global Payments Europe, s.r.o., 2023. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=78592536&subjektId=424193&spis=179649>

Klasická 360° zpětná vazba. Online. T&CC online. 2024. Dostupné z: <https://www.tcconline.cz/produkt/klasicka-360-zpetna-vazba/>. [cit. 2024-02-19].

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran : ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s. : il., grafy, tab. ISBN 978-80-85763-77-5.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 220 stran : ilustrace, grafy. ISBN 978-80-271-2034-5.

MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-2003-1.

Národní ceny kvality přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti firem a institucí a posilování jejich konkurenceschopnosti | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2005 [cit. 08.11.2022]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/narodni-ceny-kvalityprispivaji-ke-zvyseni-duveryhodnosti-firem-a-instituci-a-posilovani-jejichkonkurenceschopnosti--241626/>

Národní politika kvality a činnost Rady kvality České republiky. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02482-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016, 302 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7261-110-0.

Rada kvality ČR - Oficiální portál Rady Kvality ČR. *Oficiální portál Rady Kvality ČR* [online]. Copyright © 2022 Oficiální portál Rady kvality ČR [cit. 08.11.2022]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/rada-kvality/>

Rozšiřující služby. Online. Payten. 2023. Dostupné z: <https://www.paytenpos.cz/rozsirujici-sluzby>. [cit. 2023-11-26].

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-271-3124-2.

RYŠÁNEK, P. a kol., 2011. *Národní cena kvality ČR – Model Start*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

SONET, společnost s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2018*. Brno: SONET, společnost s.r.o., 2019. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=59420978&subjektId=358856&spis=688587>

SONET, společnost s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2019*. Brno: SONET, společnost s.r.o., 2020. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63510759&subjektId=358856&spis=688587>

SONET, společnost s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2020*. Brno: SONET, společnost s.r.o., 2021. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=68687514&subjektId=358856&spis=688587>

SONET, společnost s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2021*. Brno: SONET, společnost s.r.o., 2022. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=73555674&subjektId=358856&spis=688587>

SONET, společnost s.r.o.: *Výroční zpráva za rok 2022*. Brno: SONET, společnost s.r.o., 2023. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=77754465&subjektId=358856&spis=688587>

Specialista na platební technologie. Online. SONET. 2023. Dostupné z: <https://www.sonet.cz/o-nas>. [cit. 2023-11-26].

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013, 685 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s. : grafy. ISBN 978-80-726-1274-1.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 stran : ilustrace ; 25 cm. ISBN 978-80-271-1701-7.

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

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ASEE	Asseco South Eastern Europe
CAF	Common Assessment Framework
CF	cash flow
C2E	Committed to Excellence
ČR	Česká republika
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes (zisk před úroky a daněmi)
EAT	Earnings After Taxis (zisk po zdanění)
EBT	Earnings Before Taxis (zisk před zdaněním)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EEA	EFQM Excellence Award
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
Mil.	milion
MPO	Ministerstvo obchodu a průmyslu
PCI DSS	Payment card industry data security standard
ROCE	ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu
ROE	ukazatel rentability vlastního kapitálu
ROS	ukazatel rentability tržeb
ROA	ukazatel rentability aktiv
R4E	Recognised for Excellence
SLA	Service-Level Agreement
str.	strana
tis.	tisíc
TQM	Total Quality Management
VK	vlastní kapitál

ZK

základní kapitál

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Vztah mezi výnosy a náklady	17
Vzorec č. 2: Rentabilita aktiv	21
Vzorec č. 3: Rentabilita vlastního kapitálu	22
Vzorec č. 4: Rentabilita tržeb	22
Vzorec č. 5: Běžná likvidita.....	22
Vzorec č. 6: Pohotová likvidita.....	23
Vzorec č. 7: Okamžitá likvidita	23
Vzorec č. 8: Celková zadluženost.....	24
Vzorec č. 9: Míra zadluženosti	24
Vzorec č. 10: Koeficient samofinancování.....	24
Vzorec č. 11: Obrat aktiv	25
Vzorec č. 12: Doba obratu závazků	25
Vzorec č. 13: Doba obratu pohledávek.....	25

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Vykazovací povinnost dle kategorizace účetních jednotek	16
Tabulka č. 2: Struktura rozvahy	17
Tabulka č. 3: Základní odlišnosti mezi audity systémů managementu jakosti a sebehodnocení.....	28
Tabulka č. 4: Bodové hodnocení modelu START	35
Tabulka č. 5: Rentabilita aktiv v %.....	41
Tabulka č. 6: Rentabilita vloženého kapitálu v %	41
Tabulka č. 7: Rentabilita tržeb v %.....	42
Tabulka č. 8: Běžná likvidita	42
Tabulka č. 9: Pohotová likvidita	43
Tabulka č. 10: Okamžitá likvidita.....	43
Tabulka č. 11: Celková zadluženost v %.....	44
Tabulka č. 12: Míra zadluženosti.....	44
Tabulka č. 13: Koeficient samofinancování v %.....	45
Tabulka č. 14: Obrat aktiv	45
Tabulka č. 15: Doba obratu závazků ve dnech	45
Tabulka č. 16: Doba obratu pohledávek ve dnech.....	46
Tabulka č. 17: Bodové vyhodnocení kritéria Vedení	49
Tabulka č. 18: Bodové vyhodnocení kritéria Strategie.....	50
Tabulka č. 19: Bodové vyhodnocení kritéria Pracovníci.....	52
Tabulka č. 20: Bodové vyhodnocení kritéria Partnerství a zdroje.....	53
Tabulka č. 21: Bodové vyhodnocení kritéria Procesy, výrobky a služby.....	55
Tabulka č. 22: Bodové vyhodnocení kritéria Zákazníci – výsledky.....	57
Tabulka č. 23: Bodové vyhodnocení kritéria Pracovníci – výsledky	58
Tabulka č. 24: Bodové vyhodnocení kritéria Společnost – výsledky	60
Tabulka č. 25: Bodové vyhodnocení kritéria Klíčové výsledky	62
Tabulka č. 26: Celkové vyhodnocení společnosti podle modelu START	62

Tabulka č. 27: Silné stránky a oblast pro zlepšení společnosti.....	64
Tabulka č. 28: Dotazník 360stupňového hodnocení.....	67
Tabulka č. 29: Bodové hodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika.....	71
Tabulka č. 30: Hodnocení rizik.....	72
Tabulka č. 31: Dotazník pro měření spokojenosti zákazníků.....	78

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Základní rámec EFQM Modelu excelence.....	31
Obrázek č. 2: Logo SONET, společnost s.r.o.	39
Obrázek č. 3: Logo Global Payments Europe, s.r.o.....	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj výsledku hospodaření 2018-2022 v tis. Kč	61
Graf č. 2: Profil společnosti	63
Graf č. 3: Pavučinový graf.....	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník modelu START	I
Příloha č. 2: Aktiva SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč	V
Příloha č. 3: Pasiva SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč.....	VII
Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč	IX

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník modelu START

(Zdroj: Ryšánek, 2011)

VEDENÍ	D	C	B	A
1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?		X		
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?			X	
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?			X	
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?			X	
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?				X
STRATEGIE	D	C	B	A
6. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?		X		
7. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků. Které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?		X		
8. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťuje, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?			X	
9. Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?			X	
10. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?		X		
PRACOVNÍCI	D	C	B	A
11. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?			X	
12. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladění individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?			X	
13. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmu? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?		X		
14. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?		X		
15. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská		X		

provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?				
PARTNERSTVÍ A ZDROJE	D	C	B	A
16. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?				X
17. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?		X		
18. Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?			X	
19. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?			X	
20. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?		X		
PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	D	C	B	A
21. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?			X	
22. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?				X
23. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?		X		
24. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?				X
25. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?		X		
ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	D	C	B	A
26. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?			X	
27. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				X
28. Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?			X	
29. Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových			X	

zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníci požadovány a očekávány?				
30. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?			X	
31. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?			X	
32. Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?		X		
33. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?			X	
PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY	D	C	B	A
34. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?		X		
35. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?			X	
36. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?			X	
37. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?			X	
38. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?			X	
SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	D	C	B	A
39. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?			X	
40. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?			X	
41. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?			X	
42. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?				
43. Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?			X	
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	D	C	B	A
44. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?				X
45. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?			X	
46. Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?			X	
47. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?		X		

48. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?			X	
49. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?			X	
50. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?			X	

Příloha č. 2: Aktiva SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společnosti SONET, společnost s.r.o.)

ROZVAHA (v tis. Kč)						
	AKTIVA	2018	2019	2020	2021	2022
	Aktiva celkem	87 211	78 540	88 209	89 959	76 181
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál					
B.	Stálá aktiva	12 722	10 434	6 604	4 749	4 283
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 668	5 213	4 040	2 482	925
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
2.	Ocenitelná práva	6 668	5 213	4 040	2 482	925
1.	Software	6 668	5 213	4 040	2 482	925
2.	Ostatní ocenitelná práva					
3.	Goodwill					
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5 883	5 052	2 390	2 084	3 198
B. II. 1.	Pozemky a stavby					
1.	Pozemky					
2.	Stavby					
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	5 883	5 052	2 390	2 084	3 198
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek					
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek					
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	171	169	174	183	160
B. III. 1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	171	169	174	183	160
2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba					
3.	Podíly – podstatný vliv					
4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv					
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní					
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	74 387	67 914	81 242	83 456	69 649
C. I.	Zásoby	5 440	1 004	5 860	4 791	19 227
C. I. 1.	Materiál					
2.	Nedokončená výroba a polotovary					
3.	Výrobky a zboží	5 440	1 004	5 860	4 791	19 227
1.	Výrobky					
2.	Zboží	5 440	1 004	5 860	4 791	19 227

4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich sumy					
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C. II.	Pohledávky	47 857	36 024	38 940	35 689	28 174
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	3 149	285	301	984	1 160
1.	Pohledávky z obchodních vztahů					
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba					
3.	Pohledávky – podstatný vliv					
4.	Odložená daňová pohledávka	0	230	234	917	1 093
5.	Pohledávky ostatní	3 149	55	67	67	67
5.1.	Pohledávky za společníky	3 082	0	0	0	0
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
5.3.	Dohadné účty aktivní					
5.4.	Jiné pohledávky	67	55	67	67	67
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	44 708	35 739	38 639	34 705	27 014
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40 174	32 901	37 513	33 313	25 592
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba					
3.	Pohledávky – podstatný vliv					
4.	Pohledávky – ostatní	4 534	2 838	1 126	1 392	1 422
4.1.	Pohledávky za společníky					
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
4.3.	Stát – daňové pohledávky	3 232	2 068	398	480	501
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 258	705	685	813	808
4.5.	Dohadné účty aktivní					
4.6.	Jiné pohledávky	44	65	43	99	113
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba					
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek					
C. IV.	Peněžní prostředky	21 090	30 886	36 393	42 976	22 248
1.	Peněžní prostředky v pokladně	248	91	49	31	29
2.	Peněžní prostředky na účtech	20 842	30 795	36 393	42 945	22 219
D. I.	Časové rozlišení aktiv	102	192	363	1 754	2 249
D. I. 1.	Náklady příštích období	102	192	363	1 754	9 554
2.	Komplexní náklady příštích období					
3.	Příjmy příštích období					

Příloha č. 3: Pasiva SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společnosti SONET, společnost s.r.o.)

Rozvaha (v tis. Kč)						
	PASIVA	2018	2019	2020	2021	2022
	Pasiva celkem	87 211	78 540	88 209	89 959	76 181
A.	Vlastní kapitál	58 768	66 450	73 997	71 946	51 668
A. I.	Základní kapitál	400	400	400	400	400
A. I. 1.	Základní kapitál	400	400	400	400	400
2.	Vlastní podíly (-)					
3.	Změny základního kapitálu					
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-9	-10	-5	3	-19
A. II. 1.	Ážio					
2.	Kapitálové fondy	-9	-10	-5	3	-19
1.	Ostatní kapitálové fondy					
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	-9	-10	-5	3	-19
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)					
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A. III.	Fondy ze zisku	385	385	385	385	385
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	185	185	185	185	185
2.	Statutární a ostatní fondy	200	200	200	200	200
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	48 028	57 992	65 676	73 217	38 833
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (-/+)	48 028	57 992	65 676	73 217	38 833
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 964	7 683	7 541	-2 059	12 069
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	26 244	8 138	9 288	11 894	16 672
B. I.	Rezervy					
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky					
C.	Závazky	26 244	8 138	9 288	11 894	16 672
C. I.	Dlouhodobé závazky	42	213	125	221	2112
1.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím					
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy					

4.	Závazky z obchodních vztahů	0	10	0	45	330
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě					
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
7.	Závazky – podstatný vliv					
8.	Odložený daňový závazek	39	0	0	0	0
9.	Závazky – ostatní	3	203	125	176	1782
1.	Závazky ke společníkům					
2.	Dohadné účty pasivní	0	200	125	129	70
3.	Jiné závazky	3	3	0	47	1712
C. II.	Krátkodobé závazky	26 202	7 925	9 163	11 673	14 560
1.	Vydané dluhopisy					
2.	Závazky k úvěrovým institucím	4 297	0	0	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	854	452	455	558	1 523
4.	Závazky k obchodních vztahů	17 173	2 634	1 555	4 473	5 448
5.	Krátkodobé směnky k úhradě					
6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba					
7.	Závazky – podstatný vliv					
8.	Závazky – ostatní	3 878	4 839	7 153	6 642	7 589
1.	Závazky ke společníkům					
2.	Krátkodobé finanční výpomoci					
3.	Závazky k zaměstnancům	2 069	2 729	3 222	4 235	4 330
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 253	1 427	1 727	1 653	1 531
5.	Stát – daňové závazky a dotace	556	683	2 204	754	1 728
6.	Dohadné účty pasivní					
7.	Jiné závazky					
D. I.	Časové rozlišení pasiv	2 199	3 952	4 924	6 119	7 841
D. I. 1.	Výdaje příštích období	2199	1 366	1 373	1 180	1 063
2.	Výnosy příštích období	0	2 586	3 551	4 939	6 778

Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích SONET, společnost s.r.o. v letech 2018-2022 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů společnosti SONET, společnost s.r.o.)

Výkaz zisků a ztrát (v tis. Kč)						
		2018	2019	2020	2021	2022
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	94 268	105 493	108 161	102 157	108 302
II.	Tržby za prodej zboží	78 857	20 253	20 084	16 551	20 795
A.	Výkonová spotřeba	116 702	58 854	58 075	49 606	58 270
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	77 935	19 733	19 941	14 046	21 057
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	4 137	2 720	2 812	2 446	2 385
A.3.	Služby	34 630	36 401	35 322	33 114	34 828
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)					
C.	Aktivace (-)					
D.	Osobní náklady	42 382	52 427	59 354	63 684	65 592
D.1.	Mzdové náklady	30 551	38 151	43 164	46 536	48 538
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11 831	14 276	16 190	17 148	17 054
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10 282	12 694	14 450	15 518	15 356
D.2.2.	Ostatní náklady	1 549	1 582	1 740	1 630	1 698
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	2 221	3 354	3 217	5 485	1 341
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 221	3 354	3 282	2 588	2 628
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	2 221	3 354	3 282	2 588	2 628
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné					
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	2 897	-1 287
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	-65	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy	895	6	1 552	18	17
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	428	0	1 512	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu					
III.3.	Jiné provozní výnosy	467	6	40	18	17
F.	Ostatní provozní náklady	2 321	2 340	2 062	762	613
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	1 262	0	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu					
F.3.	Daně a poplatky	33	34	24	24	9
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	1 164	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	2 288	1 142	776	738	604
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	10 394	8 777	7 089	-811	3 298
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0	9 242

IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	9242
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	89	31	0	0	166
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	89	31	0	0	166
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy					
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	136	35	0	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	136	35	0	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady					
VII.	Ostatní finanční výnosy	1 195	200	2 491	305	618
K.	Ostatní finanční náklady	699	1 099	1 602	2 236	1 337
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	449	-903	889	-1 931	8 689
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 843	7 874	7 978	-2 742	11 987
L.	Daň z příjmu	879	191	437	-683	-82
L.1.	Daň z příjmu splatná	859	460	441	0	94
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	20	-269	-4	-683	-176
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	9 964	7 683	7 541	-2 059	12 069
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	9 964	7 683	7 541	-2 059	12 069
*	Čistý obrát za účetní období	175 304	125 983	132 288	119 031	139 140