



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Monika Nováková

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Monika Nováková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu 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 EFQM Excellence Model**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému, cíle práce a použité metody  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu společnosti  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

### **Základní literární prameny:**

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit? Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. s využitím EFQM Excellence Model. Teoretická část práce vysvětluje pojem výkonnost a popisuje nejvíce používané přístupy k měření výkonnosti podniku. Analytická část práce se zabývá charakteristikou hodnocené společnosti a analýzou jejího současného stavu. V poslední části je hodnocena výkonnost této společnosti prostřednictvím Modelu START, který vychází z principů EFQM Modelu Excellence. V závěru práce jsou na základě výsledků hodnocení navrženy opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti.

## **ABSTRACT**

The master's thesis is focused on the performance evaluation of the company S&K PUBLIC, Ltd. The theoretical part explains the term performance and describes the most used approaches of company performance measurement. The analytical part deals with the characteristic of the company and analysis of its current situation. The last part contains the performance evaluation of the company using the START Model, which is based on the principles of The EFQM Excellence Model. In conclusion, there are suggested measures to improve the company performance based on the results of the evaluation.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Výkonnost podniku, EFQM Excellence Model, Balanced Scorecard, Model START, hodnocení, zlepšení.

## **KEYWORDS**

Company performance, EFQM Excellence Model, Balanced Scorecard, START Model, evaluation, improvement.

## **BIBLIOGRAFIE**

NOVÁKOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 87 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem 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 21. května 2017

.....  
Podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji především vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za metodické vedení, odbornou pomoc a cenné rady a náměty pro vytvoření konečné podoby práce. Dále děkuji svým rodičům za podporu a poskytnuté zázemí. V neposlední řadě bych ráda poděkovala jednateli společnosti S&K PUBLIC Ing. Janu Figlovskému a zaměstnancům firmy za ochotu, vstřícnost a jejich čas při podávání důležitých informací z reálného podnikatelského prostředí.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY .....	11
1.2 POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....	12
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
2.1 SLEPT ANALÝZA .....	13
2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	14
2.3 SWOT ANALÝZA .....	15
2.4 VÝKONNOST PODNIKU A HISTORIE JEJÍHO MĚŘENÍ .....	16
2.5 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	18
2.5.1 BALANCED SCORECARD.....	18
2.5.2 SIX SIGMA.....	26
2.5.3 MODEL MALCOLMA BALDRIGE .....	27
2.5.4 EFQM MODEL EXCELENCE .....	28
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>41</b>
3.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI S&K PUBLIC SPOL. S R.O. ....	42
3.1.1 HISTORIE A STRUČNÝ POPIS ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI.....	42
3.1.2 NABÍDKA SLUŽEB, HLAVNÍ TRHY A ZÁKAZNÍCI .....	43
3.1.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI .....	45
3.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	46
3.2.1 SOCIÁLNÍ FAKTORY .....	46
3.2.2 LEGISLATIVNÍ FAKTORY .....	47
3.2.3 EKONOMICKÉ FAKTORY .....	47
3.2.4 POLITICKÉ FAKTORY .....	49
3.2.5 TECHNOLOGICKÉ FAKTORY .....	49
3.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	50
3.3.1 KONKURENCE V ODVĚTVÍ .....	50
3.3.2 HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH .....	50
3.3.3 HROZBA SUBSTITUTŮ .....	50
3.3.4 VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ .....	50
3.3.5 VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ.....	51
3.4 VÝVOJ TRŽEB .....	51
3.4.1 PODÍL ZÁKAZNÍKŮ NA TRŽBÁCH SPOLEČNOSTI.....	52
3.5 ANALÝZA RENTABILITY .....	53
3.6 ANALÝZA ZADLUŽENOSTI .....	54
3.7 ANALÝZA AKTIVITY .....	55
3.8 IDENTIFIKACE SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.....	57
<b>4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ</b> .....	<b>60</b>
4.1 NÁVRH VÝZKUMNÉHO PROCESU, STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH METOD.....	60
4.2 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S&K PUBLIC SPOL. S R.O. ....	62
4.2.1 VEDENÍ .....	62
4.2.2 STRATEGIE .....	63
4.2.3 PRACOVNÍCI .....	63
4.2.4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE .....	64



4.2.5	PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY .....	65
4.2.6	ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY .....	66
4.2.7	PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY .....	67
4.2.8	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY .....	68
4.2.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY .....	69
4.2.10	CELKOVÉ HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....	70
4.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI .....	71
4.3.1	VEDENÍ .....	72
4.3.2	PRACOVNÍCI .....	72
4.3.3	ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY .....	75
4.3.4	PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY .....	77
4.3.5	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY .....	77
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>78</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>		<b>80</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>		<b>85</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>86</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>87</b>

## ÚVOD

V současné době, kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje globální konkurencí a velmi náročnými tržními podmínkami, je pro podnik stále náročnější dosáhnout úspěchu na trhu. Organizace musí být schopna se zdokonalovat, přizpůsobovat se neustále měnícím se podmínkám a být silná a výkonná v prostředí, ve kterém provozuje svou podnikatelskou činnost. Aby byla společnost úspěšná a trvale se udržela na trhu, je bezpochyby důležité být lepší než konkurence. Z tohoto důvodu musí svoji výkonnost srovnávat s ostatními subjekty a výsledky těchto hodnocení pravidelně využívat ke zlepšování vlastní výkonnosti. Jedině tak může obstát v dnešní tvrdé a náročné konkurenci.

Dříve se výkonnost hodnotila pouze prostřednictvím finančních ukazatelů nebo jejich soustav. Tyto způsoby hodnocení však vykazovaly jisté nedostatky a bylo tedy třeba metodiku sebehodnocení zdokonalit. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku připojily k finančním měřítkům i nefinanční ukazatele. Tato kombinace dala vzniknout modelům, které dokáží organizace kvalitně a komplexně posoudit. Pomáhají společnostem pochopit, na co se mají zaměřit nebo v čem se mají zlepšit. Je důležité tyto modely opakovaně aplikovat a přijímat opatření ke zlepšování zjištěných slabých oblastí podniku.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost S&K PUBLIC spol. s r.o. Jedná se o reklamní agenturu, která pro své zákazníky zajišťuje veškerou vnější komunikaci. V roce 2016 jsem v této firmě vykonávala odbornou praxi, při které jsem měla možnost nejen částečně poznat fungování firmy, ale také se aktivně podílet na jedné ze zakázek. Od vedoucí ekonomického oddělení jsem v průběhu praxe obdržela účetní výkazy firmy za roky 2013 až 2015 a získala tak potřebné podklady pro svoji diplomovou práci.

# 1 CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole vymezím hlavní a dílčí cíle své diplomové práce, použité metody a postupy zpracování.

## 1.1 Cíle práce a použité metody

Primárním cílem mé diplomové práce je na základě metodiky EFQM Modelu Excellence zhodnotit výkonnost společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení její výkonnosti. Pro naplnění tohoto cíle je zapotřebí nastudovat odbornou literaturu a teorii, která se týká dané problematiky. Sekundárním cílem této práce je posoudit vnější prostředí hodnocené společnosti formou SLEPT analýzy a její oborové okolí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Mým cílem je rovněž prostřednictvím metody SWOT identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti na základě informací získaných z předcházejících analýz.

Při zpracování své diplomové práce budu používat různé metody. Nejprve to bude metoda pozorování, jehož výsledkem je popis a vysvětlení určitých skutečností. Hlavní metodou použitou v této práci je metoda dotazníkového šetření, kterou uplatním při sběru potřebných dat, která následně zpracuji, podrobím analýze a interpretuji dosažené výsledky. Dále aplikuji metodu srovnávání, například při porovnávání výsledků hodnocení výkonnosti jednotlivých oblastí EFQM Modelu Excellence pro sledovanou firmu nebo při srovnávání různých pohledů autorů na konkrétní problematiku. Ze srovnávání vychází i metody analýza a syntéza, které se vzájemně doplňují. Analýza představuje rozbor zkoumaného jevu na jednotlivé části, což nám usnadní tento jev blíže poznat. Syntéza naopak sjednocuje části v jeden celek a sleduje souvislosti mezi jednotlivými složkami. Tyto metody aplikuji zejména v analytické části této práce při strategické analýze vnějšího a oborového okolí firmy a identifikaci jejích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V závěru práce využiji především metody indukce a dedukce. Indukce představuje postup od konkrétního závěru k obecnému, zatímco dedukce přechází od obecného závěru ke konkrétnímu (Synek, 2011).

## 1.2 Postupy zpracování

Práci jsem rozdělila do čtyř hlavních kapitol. V první jsou stanoveny hlavní a dílčí cíle diplomové práce, popsány použité metody a postupy zpracování.

Druhá kapitola zahrnuje základní teoretická východiska, která jsem sestavila na základě tématu své diplomové práce. V úvodní části nejprve charakterizuji analýzu SLEPT, Porterův model pěti konkurenčních sil a metodu SWOT, které následně aplikuji v analytické části práce při analýze současného stavu hodnocené firmy. Dále se zaměřím na pojem výkonnost, historii měření výkonnosti a podrobně popíši nejvíce používané přístupy k měření výkonnosti podniku.

Třetí kapitola obsahuje analýzu současného stavu společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. Nejdříve uvedu stručnou charakteristiku předmětné firmy, její nabídku služeb, hlavní trhy a zákazníky. Poté využiji analýzu SLEPT a Porterův model pěti konkurenčních sil při strategickém rozboru vnějšího a oborového okolí této společnosti. Dále budu analyzovat její vývoj tržeb, rentabilitu, zadluženost a aktivitu v letech 2013 až 2015 a výsledky této společnosti budu srovnávat s jejími dvěma hlavními konkurenty v odvětví. Závěr této kapitoly je věnován identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb hodnocené společnosti metodou SWOT.

V poslední kapitole budu hodnotit výkonnost společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. prostřednictvím metodiky EFQM Modelu Excelence. Použiji dotazníkový systém Model START 2010, který bude obsahovat 50 otázek rozdělených do 9 základních oblastí EFQM Modelu Excelence. Na základě informací získaných tímto dotazníkem zhodnotím jak úspěšnost jednotlivých oblastí, tak celkovou výkonnost hodnocené společnosti. V návaznosti na výsledky tohoto výzkumu se pokusím navrhnout opatření, která by mohla zlepšit výkonnost analyzované společnosti.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole popíši teoretická východiska, která se vztahují k tématu této práce. Nejprve se budu zabývat charakteristikou SLEPT analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a analýzy SWOT, neboť tyto metody budu využívat v analytické části při zpracování strategické analýzy vybrané společnosti. Poté definuji, co je to výkonnost, zaměřím se na historii měření výkonnosti a charakterizuji nejznámější a nejpoužívanější přístupy k hodnocení výkonnosti podniku – Balanced Scorecard, Six Sigma, Model Malcolma Baldrige a EFQM Model Excellence.

### 2.1 SLEPT analýza

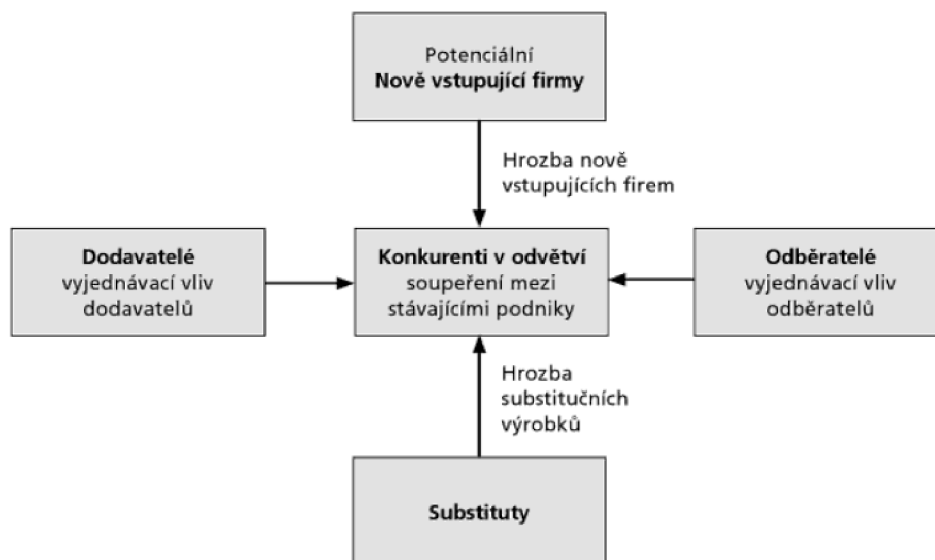
Analýza vnějšího okolí firmy, často označovaná jako SLEPT analýza, vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, úrokové sazby, vývoj měnových kurzů, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a obecná očekávání týkající se role firmy ve společnosti. Jedná se o akronym a jednotlivá písmena představují různé typy vnějších faktorů. Podstatou SLEPT analýzy je identifikovat pro každou skupinu faktorů ty nejvýznamnější jevy, události, rizika a vlivy, které ovlivňují nebo budou ovlivňovat daný podnik. **Sociální faktory** zahrnují společensko-politický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice a postoje lidí, životní styl, životní úroveň, vzdělání a strukturu populace. Do **legislativních faktorů** patří Živnostenský zákon, Zákon o obchodních korporacích, Občanský zákoník, daňové zákony, účetní směrnice, různé předpisy, standardy a další. K **ekonomickým faktorům** řadíme zejména typ ekonomického systému v zemích, kde firma provozuje svou činnost, státní zásahy do volného trhu, dále míru nezaměstnanosti a inflace, míru ekonomického růstu, úrokové sazby nebo výkonnost finančních trhů. **Politické faktory** zahrnují například riziko vojenské invaze, právní rámec vymáhání plnění smluv, ochranu duševního vlastnictví, stabilitu vlády a další. K **technologickým faktorům** patří úroveň technologického rozvoje, vliv technologií na produktovou nabídku, vliv na strukturu nákladů a jiné (Kaplan a Norton, 2010; Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Tato analýza se někdy označuje jako analýza SLEPTE nebo PESTLE, která navíc obsahuje i ekologické faktory, například emise skleníkových plynů, spotřebu energie, recyklaci nebo spotřebu čisté vody (Kaplan a Norton, 2010).

## 2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil slouží k analýze oborového okolí firmy a je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti základních činitelů. Jedná se o konkurenci v odvětví, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, hrozbu substitutů, vyjednávací sílu dodavatelů a vyjednávací sílu zákazníků. Systémový rámec těchto pěti faktorů pomáhá podniku proniknout do struktury daného odvětví a určit rozhodující faktory pro konkurenci v tomto oboru (Grasseová, 2012).

Schéma Porterova modelu je znázorněno na následujícím obrázku.



**Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil**  
(Zdroj: Převezato z Čížinská a Marinič, 2010)

Výsledkem této strategické analýzy je tedy znalost situace firmy v daném průmyslovém či nevýrobním sektoru. Chování tohoto sektoru musí společnost do určité míry respektovat, avšak na jeho vývoji se může aktivně podílet. Vliv na vývoj oborového okolí závisí i na velikosti firmy, na jejím významu v odvětví a na řadě na dalších faktorů (Smejkal a Rais, 2010).

## 2.3 SWOT analýza

Analýza SWOT je metodou strategické analýzy stavu firmy z hlediska jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats). Poskytuje podklady pro stanovení podnikových strategií a cílů a spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti (vnitřní prostředí) a současné situace okolí společnosti (vnější prostředí).

Ve vnitřním prostředí identifikujeme a hodnotíme silné a slabé stránky firmy, které vymezují vnitřní faktory efektivnosti ve všech významných oblastech. Naproti tomu příležitosti a hrozby jsou faktory vnějšími a popisují vlivy z vnějšího prostředí. Můžeme je zjistit pomocí analýzy konkurence nebo prostřednictvím analýzy sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických faktorů působících v okolí podniku (SLEPT analýza), (Kaplan a Norton, 2010).

**Tabulka 1: Matice SWOT**

(Zdroj: Převezato z Kaplan a Norton, 2010)

	Prospěšné z hlediska dosažení vize organizace	Škodlivé z hlediska dosažení vize organizace
Vnitřní atributy	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vnější atributy	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

Po identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestavíme matici SWOT, pomocí které můžeme doporučit firmě potenciální určující strategie pro její další rozvoj. Jedná se o WO strategii „hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti), SO strategii „využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti), WT strategii „vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení) a ST strategii „konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení), (Grasseová, 2012).

## 2.4 Výkonnost podniku a historie jejího měření

Světová literatura nabízí několik možností, jak definovat výkonnost podniku. Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management - EFQM) uvádí následující definici: „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy*“ (Nenadál, 2004).

Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s cílovou hodnotou výsledku, která bude na úrovni podniku vycházet ze strategie společnosti, na úrovni procesů ji můžeme odvodit například z benchmarkingu hlavních konkurentů. Problémem není určit ukazatel a měřit jeho hodnotu, ale stanovit požadovanou hodnotu (Bartoš, 2011).

Autor Vochozka (2011) uvádí tři skupiny důvodů, proč vlastně hodnotit podnik. Tou první je hodnocení podniku podnikem samotným, které vychází z potřeb majitelů nebo managementu společnosti. Druhou skupinou je hodnocení z důvodu změny ve vlastnictví společnosti. Uplatní se například při prodeji podniku nebo podílu ve firmě nebo při fúzích organizací, kdy je pro prodávajícího i kupujícího důležité znát tržní hodnotu společnosti. Poslední skupinou je hodnocení podniku ze strany externích subjektů, které spolupracují s daným podnikem, například dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny a další.

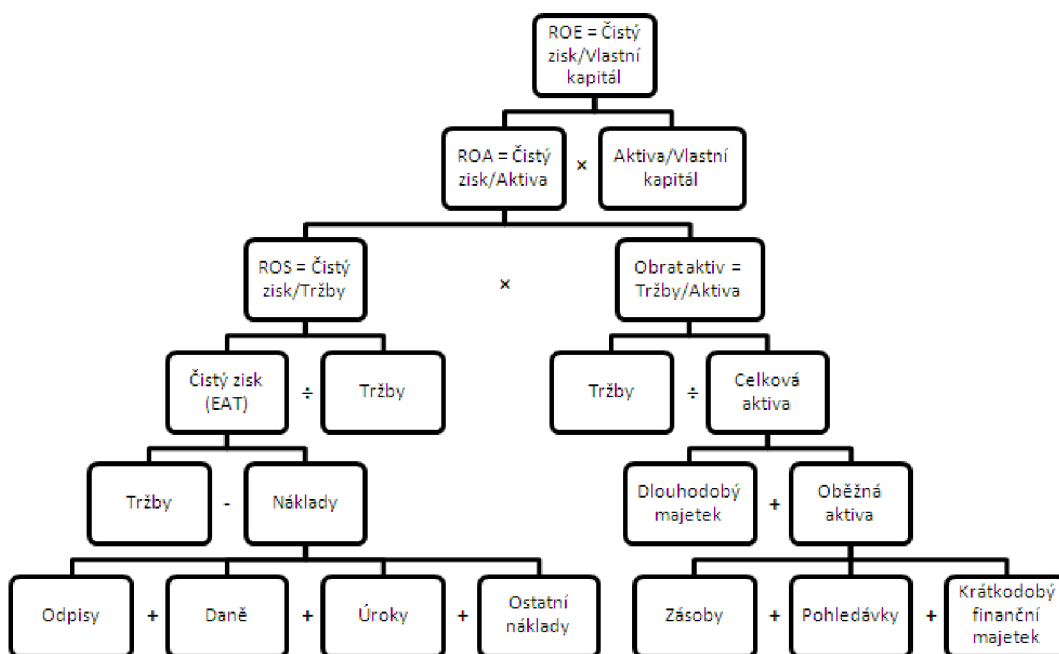
Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují úspěšnost zavedení systémů měření výkonnosti. Přestože každý podnik je jedinečný, lze nalézt určité atributy úspěšného využití těchto systémů v praxi. Pavelková a Knápková (2012) doporučuje pro úspěšné zavedení systémů měření výkonnosti následující desatero:

1. Jednoznačně formulovat vize a strategie podniku v souladu s jeho hodnotovým řízením.
2. Volit vrcholová měřítka výkonnosti v návaznosti na strategickou vizi.
3. Vytvořit pravidla pro vyhodnocení výsledků a identifikovat generátory hodnoty.
4. Stanovit finanční i nefinanční měřítka, která měří důsledky podnikových aktivit a událostí pro řízení podniku.
5. Určit "vlastníka" každého měřítka.
6. Zachovat možnost změn měřítek v čase podle změn podmínek podnikání a změn priorit.



7. Navázat měřítka a jejich plnění na motivační systém podniku, a to nejen pro vrcholový management, ale i pro nižší úrovně řízení, a důsledně jej dodržovat.
8. Zaměřit rozpracovávání plánů na úrovni celé společnosti i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory.
9. Využívat v plánovacím procesu metod a postupů benchmarkingu pro zjištění generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot měřítek.
10. Využívat odpovídající informační systém jako nástroj podporující zvyšování výkonnosti podniku při plánování, řízení a kontrole procesů (Pavelková a Knápková, 2012).

Měření výkonnosti podniku prošlo dlouhým vývojem. Na svém počátku se jednalo o ekonomicko-finanční přístup, jehož základ tvořil Du Pont diagram, viz obrázek 2. Byl vytvořen ve 20. letech 20. století a užíval zejména finanční ukazatele. Ty jsou pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné, neboť díky nim získávají manažeři informace, zda podnik vytváří hodnoty a jestli přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Jejich podstatným nedostatkem je však to, že odráží minulost a jejich vývoj ovlivňuje celá řada vlivů, které nelze přesně specifikovat. Systémy měření výkonnosti se proto postupně doplňovaly nefinančními ukazateli, které mají měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí podniku (Solař a Bartoš, 2006).



**Obrázek 2: Du Pont diagram – rozklad ROE**  
(Zdroj: Převzato z Management Mania, 2015)

V 80. letech byly vytvořeny nové a složité ukazatelové systémy měření výkonnosti, které obsahovaly velké množství ukazatelů a z tohoto důvodu se projevily jako neefektivní. Postupem času byl proto zaveden princip vyvážených finančních a nefinančních ukazatelů, kdy se vrcholový management podílel na tvorbě omezeného počtu finančních i nefinančních ukazatelů (Solař a Bartoš, 2006)

V posledních letech bylo vytvořeno několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku. K nejvíce uznávaným a v praxi již používaným přístupům patří zejména:

- Balanced Scorecard,
- Six Sigma,
- Model Malcolma Baldrige,
- The EFQM Excellence Model,
- Data Envelopment Analysis (Bartoš, 2016).

V následující kapitole budou z výše uvedených přístupů popsány první čtyři.

## **2.5 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

### **2.5.1 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard (dále jen BSC) je bezesporu jedním z nejznámějších a nejpropracovanějších přístupů v oblasti výkonnosti. Zaměřuje se nejen na problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení výkonnosti podniku (Wagner, 2009).

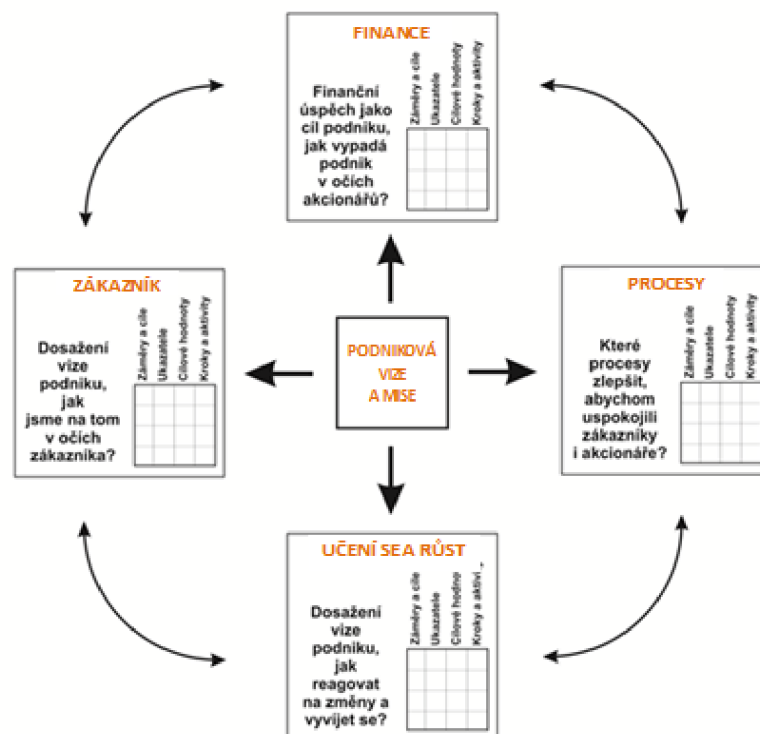
Název i koncepci BSC vytvořil v 90. letech 20. století americký profesor Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské společnosti Davidem P. Nortonem. Název jejich přístupu odkazuje na analogii k měření výkonnosti pomocí statistik ve sportu. Základní myšlenka spočívá v tom, že o výkonnosti mužstva například v hokejovém zápase nesvědčí jen výsledné skóre, ale i řada dalších parametrů, jako je počet střel nebo přesilových her. Filosofie BSC je velmi analogická: „*sledujeme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability*“ (Wagner, 2009).

Kaplan a Norton (2005) zdůrazňují důležitost vyváženého (balanced) podchycení všech nejdůležitějších skutečností, které určují hodnotu firmy, a znázornění výsledného skóre společnosti, jež se týká hodnocení její výkonnosti.

BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulých finančních transakcích. Tato finanční měřítka jsou ale nevhodná pro stanovení strategie, které si organizace musejí zvolit, aby vytvořily hodnotu. BSC je proto doplňuje o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie společnosti a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv:

- **perspektivy finanční,**
- **perspektivy zákaznické,**
- **perspektivy interních procesů a**
- **perspektivy učení se a růstu** (Kaplan a Norton, 2005).

Tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC, který je zachycen na obrázku 3.



**Obrázek 3: Perspektivy BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kaplan a Nortona, 2005)

Znázornění strategie logikou BSC vyžaduje vysoké nároky. Je potřeba sledovat nejen přísnou strukturu perspektiv, identifikace cílů, měřítek, cílových hodnot a akcí, ale i nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Jaké cíle jsou stěžejní pro strategii?
- Jaká měřítka jsou vhodná?
- Jaké budou cílové hodnoty?
- Které akce dostanou přednost před jinými?
- Jak všechny tyto věci plánovat, prosadit a kontrolovat?

Pokud se vypořádáme s těmito otázkami, dosáhneme pravého strategického řízení, jehož proces zajistí a urychlí právě koncept BSC (Horváth a Partners, 2002).

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec, který transformuje strategii a vizi společnosti do souboru měřítek výkonnosti. Tato finanční a nefinanční měřítka musí být součástí informačního systému dostupného pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Zaměstnanci si musí být vědomi finančních důsledků svých činů, vedení firmy musí rozumět hybným silám, které zajišťují dlouhodobý finanční úspěch společnosti. Přístup BSC však není jen systémem měřítek výkonnosti, neboť je možné jej použít v podobě strategického manažerského systému k řízení dlouhodobé strategie. Měřítka BSC podnikům slouží k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, k plánování a stanovení cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek a také ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se (Kaplan a Norton, 2005).

Čtyři perspektivy BSC zajišťují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a jejich hybnými silami a mezi tvrdými a měkčími, subjektivnějšími měřítka (Kaplan a Norton, 2005).

V následujících odstavcích charakterizují jednotlivé perspektivy konceptu BSC včetně klíčových měřítek.

## **Finanční perspektiva**

System BSC zachovává tuto perspektivu, protože finanční měřítka jsou důležitá pro hodnocení ekonomických důsledků uskutečněných akcí. Finanční ukazatele spadající pod tuto perspektivu mají velkou váhu v rámci celého konceptu BSC a musí zohledňovat základní dlouhodobý cíl podniku, tedy stálé zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Vlastníkům musí být ze systému finančních ukazatelů zřejmé, jak jsou uspokojovány jejich zájmy. Finanční ukazatele také musí umět definovat finanční výkon podniku, aby bylo možné srovnat skutečný stav se stavem plánovaným na základě jeho strategie. Tyto ukazatele slouží také jako konečné cíle celé podnikové strategie. Ve většině podniků jsou cesty k dosažení těchto konečných cílů shodné, například zvyšování obrátu a produktivity, snižování nákladů a rizik nebo lepší využití aktiv (Pavelková a Knápková, 2012; Solař a Bartoš, 2006).

Autoři Solař a Bartoš uvádějí základní soubor ukazatelů finanční výkonnosti podniku, které slouží na vytvoření ukazatelových systémů pro měření výkonnosti. Do skupiny nejpoužívanějších výsledkových finančních ukazatelů řadí:

- Rentabilitu vlastního kapitálu – **ROE**
- Rentabilitu vloženého kapitálu – **ROI**
- Rentabilitu celkových aktiv – **ROA**
- Rentabilitu dlouhodobých zdrojů – **ROCE**
- **Provozní cash flow**
- Ekonomickou přidanou hodnotu – **EVA**
- Tržní přidanou hodnotu – **MVA**.

Uvedených sedm finančních ukazatelů představuje soubor, ze kterého je třeba vybrat jeden až tři ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku (Solař a Bartoš, 2006).

Do ukazatelů hybných sil finanční výkonnosti podniku řadí autoři Solař a Bartoš (2006) růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizik. Hybné síly této perspektivy je bezesporu nutné přizpůsobit odvětví, konkurenčnímu prostředí a strategii podniku (Kaplan a Norton, 2005).

## **Zákaznická perspektiva**

Tato perspektiva je zaměřena na identifikování zákaznických a tržních segmentů, které jsou pro podnik zdrojem jeho úspěchu a na kterých jsou konkurenceschopní, a na určení měřítek výkonnosti podniku v těchto segmentech. Zákaznická perspektiva usnadňuje manažerům formulovat strategii zaměřenou na zákazníka a trh, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost (Kaplan a Norton, 2005).

Měřítko této perspektivy rozdělují autoři Solař a Bartoš (2006) do dvou skupin – výsledkové ukazatele a ukazatele nabídky hodnot, které představují ukazatele hybných sil této oblasti. K hlavním výsledkovým ukazatelům patří:

- **Tržní podíl** obchodu společnosti na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu (obvykle v procentech).
- **Věrnost zákazníků** – udává počet zákazníků, kteří mají k podniku dlouhodobý vztah (v procentech z celkového počtu zákazníků).
- **Získávání nových zákazníků** – měří přírůstek nových zákazníků, které společnost získala (v absolutním nebo relativním vyjádření).
- **Spokojenost zákazníků** – dána indexem spokojenosti vypočteným z hodnocení zákazníků podle konkrétních kritérií hodnot pro zákazníka.
- **Rentabilita zákazníků** – udává čistý zisk nebo ztrátu, kterou zákazník přináší po odečtení všech nákladů a výhod, které byly poskytnuty (Solař a Bartoš, 2006).

Tato základní měřítko jsou vzájemně provázána, neboť lze očekávat, že spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě, přilákání nových zákazníků a tedy k růstu podílu na trhu (Pavelková a Knápková, 2012).

Autoři Solař a Bartoš (2006) uvádějí, že: „*spokojenost zákazníků roste, jestliže roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které mu podnik nabízí*“. Za hlavní atributy hodnoty pro zákazníka považují:

- **Vlastnosti výrobků a služeb**, které určují jejich funkčnost, cenu a jakost.
- **Vztahy se zákazníky**, které zahrnují například přesnost dodávek, pružnost, kvalitu poskytnutého servisu a dobré vztahy se zákazníky.
- **Image a pověst**, která podniku umožní se aktivně profilovat svým zákazníkům se zdůrazněním předností vůči konkurenci (Solař a Bartoš, 2006).

### Perspektiva interních procesů

V každém podniku existuje jedinečná skupina procesů, které slouží k vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Tyto procesy lze dle autorů Kaplana a Nortona (2005) začlenit do hodnotového řetězce, který se skládá ze tří základních procesů:

- **1. Inovační proces**, který zahrnuje vývoj potřeb zákazníků a výzkum a vývoj nových výrobků a služeb, které tyto potřeby uspokojí.
- **2. Provozní proces**, který zabezpečuje vytvoření a dodání výrobků a služeb zákazníkům.
- **3. Poprodejní servis**, tedy poskytnutí služby po prodeji výrobku nebo služby, například formou tréninkových programů pro efektivnější používání výrobku nebo rychlého servisu v případě jeho poruchy (Kaplan a Norton, 2005).

Obecný model hodnotového řetězce je znázorněn na následujícím obrázku.



**Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce**  
(Zdroj: Převezato z Kaplan a Norton, 2005)

Autoři konceptu BSC poukazují na to, že pro získání dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody nestačí jen zdokonalovat stávající procesy, ale je třeba vytvářet a realizovat nové procesy (Kaplan a Norton, 2005).

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je třeba zohlednit nutnost optimalizace nákladů, času a kvality. Tyto tři základní veličiny odráží následující ukazatele, které by měly být ve výběru ukazatelů obsaženy. Jedná se o:

- **průběžnou dobu procesu** (celková průběžná doba, její využití, atd.),
- **náklady procesu** (celkové náklady procesu, efektivnost využití nákladů,...) a
- **kvalitu procesu** (např. podíl neshod v procesu), (Solař a Bartoš, 2006).

Pro měření výkonnosti inovačního procesu uvádí autoři Kaplan a Norton (2005) například tyto ukazatele: procento prodejů nových výrobků, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí a plánem, možnosti výrobního procesu nebo doba vývoje nové generace výrobků.

Měření výkonnosti provozního procesu probíhá v závislosti na druhu a typu procesu na základě těchto typů ukazatelů: průběžná doba trvání procesu, kvalita, náklady a produktivita procesu (Solař a Bartoš, 2006).

Pro měření výkonnosti poprodejního servisu se dle autorů Solaře a Bartoše (2006) využívají tyto ukazatele: doba odezvy na požadavky zákazníků, počet reklamací na poskytnutý poprodejní servis a průměrná cena opravy.

### **Perspektiva učení se a růstu**

Autoři konceptu BSC nazvali tuto čtvrtou a zároveň poslední perspektivu jako perspektivu učení se a růstu. Horváth a Partners (2002) však upřednostňují termín „**perspektiva potenciálů**“, neboť více zohledňuje vztah k aktuální strategii. Tento název zajišťuje, že při odvození cílů se zohledňují všechny potenciály, jako zaměstnanci, inovace nebo znalosti.

Cíle této perspektivy tvoří infrastrukturu potřebnou k dosažení cílů ve třech ostatních perspektivách. Aby podnik dosáhl svých dlouhodobých finančních cílů, musí investovat



nejen do nových zařízení a výzkumu a vývoje nových výrobků, ale také do lidí, systémů a procesů (Kaplan a Norton, 2005).

Dle autorů Solaře a Bartoše (2006) tvoří tuto perspektivu následující tři základní oblasti:

- **zaměstnanci** a jejich znalosti, schopnosti a kreativita,
- **informace a informační systémy**,
- **technologie** včetně systému řízení podniku.

V této práci se budu dále zabývat potenciálem zaměstnanců, který je klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a zvyšování výkonnosti podniku. Pro měření plnění cílů využívá většina podniků následující výsledkové ukazatele:

- **spokojenost** zaměstnanců,
- **věrnost** zaměstnanců,
- **produktivita** zaměstnanců (Solař a Bartoš, 2006).

Spokojenost zaměstnanců je základní podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, loajality zaměstnanců a v neposlední řadě pro zlepšování kvality produktů, služeb a servisu (Kaplan a Norton, 2005).

Za hlavní hybné síly perspektivy učení se a růstu považují autoři Solař a Bartoš (2006) rekvalifikaci zaměstnanců, schopnosti informačního systému a pracovní klima.

Tato struktura čtyř perspektiv BSC se v praxi osvědčila u většiny podniků. Autoři tohoto konceptu však připouštějí, že u některých specifických odvětví (např. chemie nebo atomová energetika) je vhodné doplnit tuto strukturu ještě o **perspektivu ekologie a bezpečnosti** a **perspektivu výkonnosti dodavatelů** (Solař a Bartoš, 2006).

Kaplan a Norton (2005) uvádějí, že pro úspěšné zavedení BSC do systému řízení podniku je třeba vytvořit strategickou mapu. Pro každou perspektivu jsou zde zvolena klíčová měřítka, cílové hodnoty těchto měřítek a hybné síly, které jsou schopny hodnoty ukazatelů ovlivnit. Ze strategické mapy musí být patrné, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení cílových hodnot měřítek.

Koncept BSC je potřeba chápat jako strategický systém řízení, který umožňuje podniku upřesnit strategie, které vedou ke splnění cílů podniku, a tyto strategie převést do konkrétních činností a úkolů. Pro úspěšné využití BSC v praxi je nutné, aby tento systém prostoupil napříč celým podnikem (Pavelková a Knápková, 2012).

### **2.5.2 Six Sigma**

Přístup Six Sigma je manažerský koncept založený na pevných datech, který směřuje k odstraňování vad, ztrát nebo problémů v kvalitě produkce. Využívá systematické metody projektového managementu, data a statistické analýzy a snaží se o soustavné měření výkonu podniku a jeho zlepšování, za účelem neustálého snižování počtu vad v celém procesu. Tento model stanovuje maximální hodnotu zmetkovitosti, kdy na jeden milion výrobků připadá nejvýše 3,4 chyb (Töpfer a kol., 2008).

Koncept Six Sigma je komplexní a flexibilní systém, který napomáhá organizacím k dosažení, udržení a zvyšování jejich výkonnosti a nabízí způsob, jak dosáhnout menšího počtu chyb ve všech jejich činnostech. V 80. letech 20. století byl zaveden v americké společnosti Motorola, důvodem byla především nižší kvalita produktů. Tento přístup byl výrazně zdokonalen společností General Electric a postupně se začal uplatňovat v mnoha dalších podnicích (Veber a kol., 2010).

Cílem této metody je produkce výrobků nebo služeb s nižšími náklady, zvýšení spokojenosti zákazníků a zlepšení výsledků organizace. Autorky Pavelková a Knápková (2012) také uvádějí, že koncepce Six Sigma svou orientací na neustálé zlepšování výrobků a procesů přispívá k budování excelence a má tedy pozitivní účinky na kvalitu, čas a náklady.

Autorky Pavelková a Knápková (2012) se věnují také možnému propojení přístupů Six Sigma a Balanced Scorecard, který jsem podrobněji rozebírala v podkapitole 2.4.1 této práce. Zkombinováním strategického pohledu BSC a operativního přístupu Six Sigma může být využito přínosů obou těchto modelů. Efektivní řízení výkonnosti může být díky zavedení BSC dosaženo rozpadem strategie na jednotlivé cíle, přiřazením ukazatelů ke stanoveným cílům, měřením míry splnění cílů a zaměřením pozornosti na

odchyly. Koncept Six Sigma v podniku umožní propojit ukazatele s kritickými parametry kvality a definovat příležitosti pro zlepšení výrobků a procesů.

### 2.5.3 Model Malcolma Baldrige

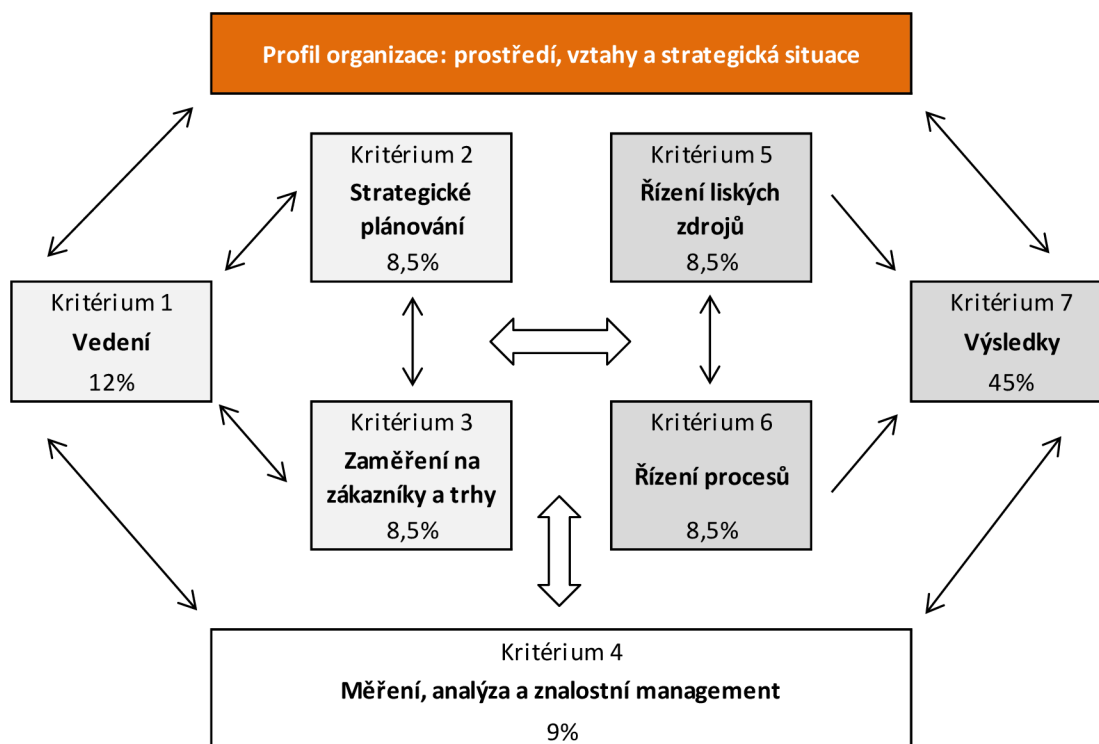
Americký ministr obchodu Malcolm Baldrige byl zastáncem toho, že řízení kvality je klíčem k prosperitě a dlouhodobé stabilitě země. Na počest jeho skutků zavedl americký Kongres v roce 1987 výroční cenu za kvalitu výrobků, která byla pojmenována právě po tomto úspěšném ministrovi, Malcolm Baldrige National Quality Award. Již od roku 1988 cenu každoročně uděluje prezident Spojených států, což oceněným firmám zajišťuje vysokou prestiž a důvěru veřejnosti (Veber a kol., 2010)

Model obsahuje celkem **sedm kritérií**, přičemž každé kritérium je dále členěno do dvou až osmi subkritérií. Každé kritérium je dáno svou vahou a určitým bodovým ohodnocením. Maximálně může podnik dosáhnout hodnoty 1000 bodů, stejně jako u EFQM Modelu Excellence, který budu detailně rozebírat v další podkapitole.

Bartoš (2011) uvádí, že kritéria v tomto modelu jsou uspořádána tak, aby: *„napomáhala podniku používat integrovaný přístup k řízení výkonnosti, který vede k tvorbě zvyšující se hodnoty pro zákazníka, ke zlepšování efektivnosti v rámci celé organizace a ke zvyšování úrovně způsobilosti.“*

První tři kritéria, a to kritérium Vedení, Strategické plánování a Zaměření na zákazníky a trhy, představují triádu vůdcovství. Kritéria 5, 6 a 7, tedy kritérium Řízení lidských zdrojů, Řízení procesů a Výsledky, představují triádu výsledků, kde se zohlední všechny činnosti, které směřují k výsledkům. Kritérium 4, tj. Měření, analýza a znalostní management, je v tomto modelu považováno za rozhodující prvek, který přispívá k efektivnímu řízení podniku, zlepšování jeho výkonu a konkurenceschopnosti (Bartoš, 2011).

Schéma modelu Malcolma Baldrige včetně vah jednotlivých kritérií je znázorněno na následujícím obrázku.



**Obrázek 5: Schéma modelu Malcolma Baldrige**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Baldrige Performance Excellence Program, 2016)

V současné době je tento přístup k hodnocení výkonnosti podniku rozšířen zejména na americkém kontinentu.

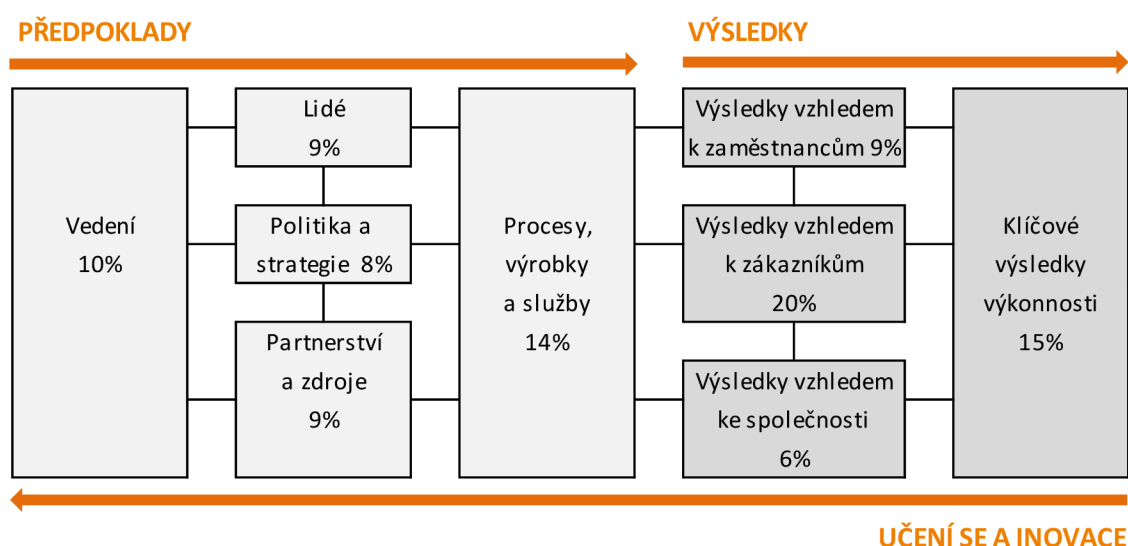
#### 2.5.4 EFQM Model Excellence

EFQM Model Excellence patří k nejoblíbenějším a nejčastěji užívaným přístupům k hodnocení výkonnosti podniků v Evropě. Jeho implementace je spojená s řadou pozitivních účinků a v dlouhodobějším časovém horizontu i s dosažením vynikajících výsledků výkonnosti. Z tohoto důvodu budu hodnotit výkonnost vybrané společnosti využitím metodiky právě tohoto modelu. Problematiku EFQM Modelu Excellence budu proto rozebírat podrobněji než u předcházejících přístupů.

V roce 1988 byla čtrnácti nejsilnějšími evropskými firmami, které si uvědomily svoje zaostávání za japonskou a americkou konkurencí, založena Evropská nadace pro management kvality (European Foundation for Quality Management – EFQM). Tato nezisková organizace vytvořila v roce 1991 na základě zkušeností ze světa model ceny

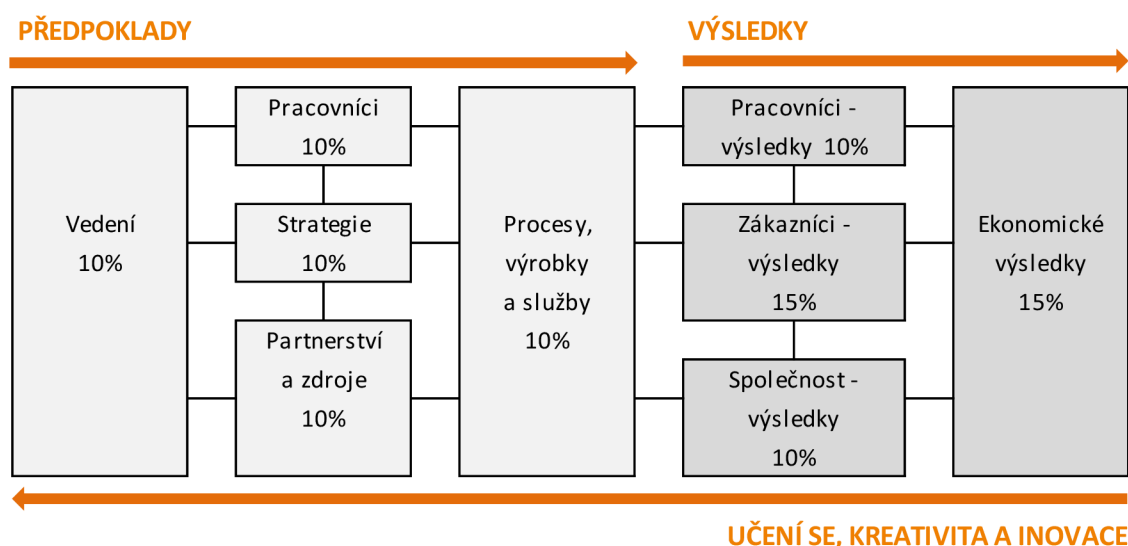
za kvalitu s názvem Evropský model TQM, jehož cílem bylo pomoci evropským firmám k vyšší konkurenceschopnosti. V roce 1999 prošel tento model zásadními úpravami a změnil se i jeho název na současný EFQM Model Excellence (Nenadál, 2004).

Tento model vychází z přístupu TQM (Total Quality Management) a obsahuje **devět hlavních kritérií** neboli oblastí činnosti firmy. Prvních pět vytváří předpoklady pro dobré výsledky a ve zbylých čtyřech se organizace hodnotí z pohledu dosažených výsledků a cílů, které si stanovila (Pavelková a Knápková, 2012). Procenta respektive body udávají váhu jednotlivých kritérií, aby bylo možné při hodnocení určit míru vyzrálosti organizace. Bodové ohodnocení jednotlivých kritérií se v průběhu let měnilo. EFQM Model Excellence z roku 1999 s původními vahami hlavních kritérií je znázorněn na obrázku 6.



**Obrázek 6: Schéma EFQM Modelu Excellence – verze 1999**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nenadála, 2004)

Poslední aktualizace tohoto modelu proběhla v roce 2012 a zásluhou České společnosti pro jakost byl poprvé oficiálně vydán i jeho český překlad. Při modernizaci tohoto modelu došlo i ke změnám ohodnocení některých kritérií a malým obměnám v jejich názvech, což je patrné i z následujícího schématu EFQM Modelu Excellence z roku 2013 (Nenadál, 2016).



**Obrázek 7: Schéma EFQM Modelu Excellence – verze 2013**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

Logika tohoto modelu spočívá v tom, že organizace bude dosahovat dlouhodobě vynikajících výsledků výkonnosti, pouze pokud bude mít spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance a zástupce dalších zainteresovaných stran, a pokud bude respektovat okolí (Nenadál, 2004).

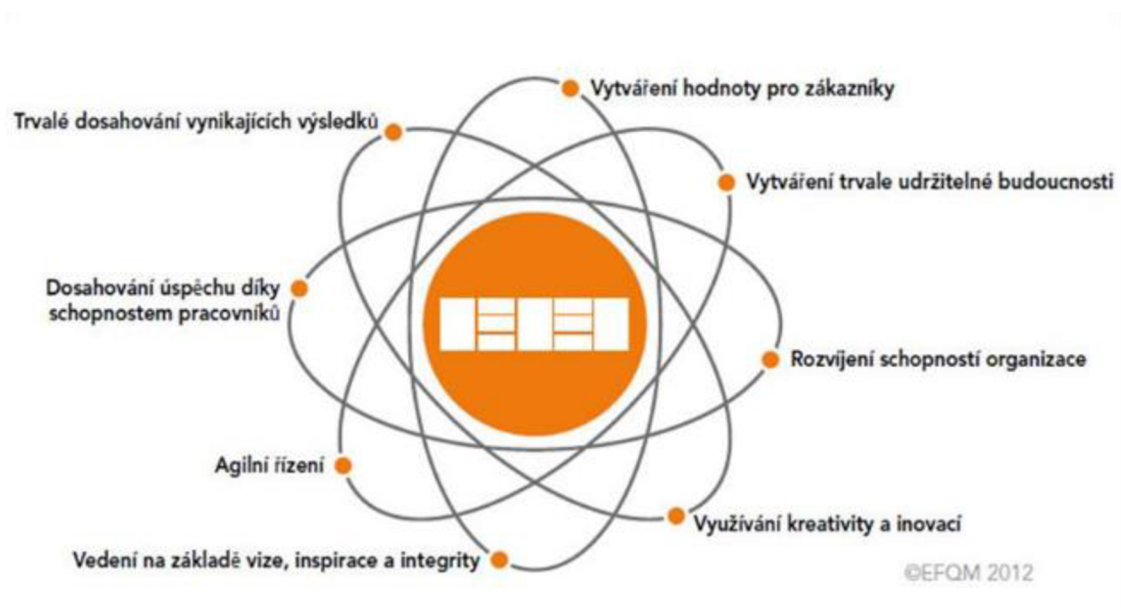
Dle Pavelkové a Knápkové (2012) lze tento model využít jako prostředek sebehodnocení podniku a zjistit tak, jestli se podnik ubírá správným směrem, porovnat se s konkurencí a definovat, kde v kterých oblastech se může zlepšit.

EFQM Model Excellence tvoří tři integrované prvky: základní koncepce excellence, kritéria EFQM Modelu Excellence a logika RADAR, jejichž použití pomáhá všem organizacím bez ohledu na velikost nebo odvětví porovnávat se s vlastnostmi, kvalitami a dosaženými výsledky trvale udržitelných společností (Model Excellence EFQM, 2012).

**Základní koncepce excellence** poskytují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excellence ve všech typech organizací. Obsahují tyto hlavní principy:

- Vytváření hodnoty pro zákazníky
- Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

- Rozvíjení schopností organizace
- Využívání kreativity a inovací
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity
- Agilní řízení
- Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
- Trvalé dosahování vynikajících výsledků (Model Excellence EFQM, 2012).



**Obrázek 8: Základní koncepce excellence**  
(Zdroj: Převzato z Modelu Excellence EFQM, 2012)

**Kritéria EFQM Modelu Excellence** obsahují doporučení toho, co by organizace měly dělat a jakých výsledků by měly dosahovat. Devět hlavních kritérií je dále rozpracováno do souboru 32 dílčích kritérií, které se detailněji zabývají určitými oblastmi systémů managementu a výsledků (Nenadál, 2016).

Výhodou je bezesporu skutečnost, že kritéria jsou transparentní a umožňují sebehodnocení, aniž by se společnost musela přihlásit do soutěže o cenu za jakost (Veber a kol., 2010).

V následujících odstavcích vždy uvedu charakteristiku každého z devíti hlavních kritérií včetně rozepsání jednotlivých jeho subkritérií do přehledné tabulky.

## Kritérium 1: Vedení

Oblast Vedení se orientuje na naplňování principu vůdcovství. Původní váha tohoto kritéria z roku 1999 zůstala v aktualizované verzi EFQM Modelu Excellence z roku 2013 zachována a činí 10 procent, respektive 100 bodů. EFQM uvádí následující definici: „*Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Tabulka 2 uvádí výčet všech dílčích kritérií této oblasti.

**Tabulka 2: Kritérium Vedení**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	1)	VEDENÍ	100 bodů	1a)	Lídři rozvíjejí poslání, vizi, hodnoty a etiku a jednají jako vzory.	20 bodů
				1b)	Lídři definují, monitorují a přezkoumávají systém managementu organizace a její výkonnost a podněcují jejich zlepšování.	20 bodů
				1c)	Lídři se angažují vůči externím zainteresovaným stranám.	20 bodů
				1d)	Lídři spolu s pracovníky organizace posilují kulturu excelence.	20 bodů
				1e)	Lídři zajišťují, aby byla organizace flexibilní a řídila změny efektivně.	20 bodů

## Kritérium 2: Strategie

Kritérium Strategie doporučuje činnosti, které kladou základ dlouhodobého směřování společností. Bodové ohodnocení této oblasti stoupl z původních 80 bodů na současných 100 bodů a došlo tedy k posílení jeho významu. Definice EFQM je následující: „*Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Subkritéria oblasti Strategie jsou shrnuta do tabulky 3.



**Tabulka 3: Kritérium Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	2)	STRATEGIE	100 bodů	2a)	Strategie je založena na pochopení potřeb a očekávání jak zainteresovaných stran, tak externího prostředí.	25 bodů
				2b)	Strategie je založena na pochopení interní výkonnosti a způsobilosti.	25 bodů
				2c)	Strategie a podpůrné politiky jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.	25 bodů
				2d)	Strategie a podpůrné politiky jsou sdělovány, implementovány a monitorovány.	25 bodů

**Kritérium 3: Pracovníci**

Toto kritérium poskytuje doporučení v oblasti řízení lidských zdrojů. V aktualizované verzi modelu z roku 2013 byla váha kritéria Pracovníci navýšena z původních 90 bodů na 100 bodů. To dokládá neustále rostoucí důležitost lidských zdrojů v organizacích. EFQM vysvětluje tuto oblast následovně: *„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemně prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjejí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který je motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace“* (Model Excellence EFQM, 2012).

V tabulce 4 jsou uvedena dílčí kritéria této oblasti.

**Tabulka 4: Kritérium Pracovníci**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	3)	PRACOVNÍCI	100 bodů	3a)	Plány pracovníků podporují strategii organizace.	20 bodů
				3b)	Jsou rozvíjeny znalosti a způsobilosti pracovníků.	20 bodů
				3c)	Pracovníci jsou ztotožňováni, zapojováni a zmocňováni.	20 bodů
				3d)	Pracovníci komunikují efektivně v celé organizaci.	20 bodů
				3e)	Pracovníci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.	20 bodů

#### Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Tato oblast se věnuje řízení všech ostatních zdrojů v podniku, vyjma lidských, kterým se věnuje předcházející kritérium Pracovníci. Bodové hodnocení z roku 1999 bylo v roce 2013 navýšeno o 10 bodů, stejně jako v předešlém případě. EFQM uvádí pro oblast Partnerství a zdroje tuto definici: „*Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Do následující tabulky jsem zaznamenala subkritéria oblasti Partnerství a zdroje.

**Tabulka 5: Kritérium Partnerství a zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	4)	PARTNERSTVÍ A ZDROJE	100 bodů	4a)	Partneři a dodavatelé jsou řízeni s ohledem na trvale udržitelný prospěch.	20 bodů
				4b)	Finanční zdroje jsou řízeny s cílem zabezpečit trvalý úspěch.	20 bodů
				4c)	Budovy, zařízení, materiály a přírodní zdroje jsou řízeny trvale udržitelným způsobem.	20 bodů
				4d)	Technologie je řízena s cílem podpořit uskutečňování strategie.	20 bodů
				4e)	Informace a znalosti jsou řízeny s cílem podpořit efektivní rozhodování a budovat způsobilost organizace.	20 bodů

#### Kritérium 5: Procesy, výroby a služby

Oblast procesy, výroby a služby se zabývá řízením hlavních a podpůrných procesů, které zahrnuje navrhování procesů a výrobků, jejich zhotovení, dodání a servis. V modelu z roku 2013 bylo původní bodové hodnocení 140 bodů sníženo na současných 100 bodů. EFQM pro pochopení tohoto kritéria nabízí následující definici: „*Excelentní organizace řídí, navrhují a zlepšují procesy, výroby a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Výčet všech dílčích kritérií této oblasti uvádí tabulka 6.

**Tabulka 6: Kritérium Procesy, výrobky a služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
PŘEDPOKLADY	5)	PROCESY, VÝROBKY A SLUŽBY	100 bodů	5a)	Procesy jsou navrhovány a řízení s cílem optimalizovat hodnotu pro zainteresované strany.	20 bodů
				5b)	Výrobky a služby jsou vyvíjeny s cílem vytvářet optimální hodnotu pro zainteresované strany.	20 bodů
				5c)	Výrobky a služby jsou efektivně propagovány a uváděny na trh.	20 bodů
				5d)	Výrobky a služby jsou vytvářeny, dodávány a řízeny.	20 bodů
				5e)	Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány.	20 bodů

**Kritérium 6: Zákazníci – výsledky**

Toto kritérium se orientuje na měření a hodnocení výsledků s ohledem na potřeby a očekávání zákazníků. Váha oblasti Zákazníci – výsledky klesla z původních 200 bodů na 150 bodů. EFQM definovalo toto kritérium následovně: „*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Jak dokumentuje tabulka 7, do této oblasti řadíme dvě subkritéria: Měřítka vnímání a Ukazatele výkonnosti. Měřítka vnímání by měla sledovat, jak zákazníci danou organizaci vnímají, například z pohledu dobrého jména a image společnosti, hodnoty jejich výrobků a služeb, zákaznického servisu nebo loajálnosti zákazníků. Ukazatele výkonnosti jsou interními měřítka, která slouží ke sledování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zákazníků. Mohou zahrnovat kupříkladu zapojení zákazníků do vývoje produktů, řešení stížností nebo poskytování výrobků a služeb (Model Excellence EFQM, 2012).

**Tabulka 7: Kritérium Zákazníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	6)	ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	150 bodů	6a)	Měřítka vnímání.	75 bodů
				6b)	Ukazatele výkonnosti.	25 bodů

## Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Oblast Pracovníci – výsledky se zaměřuje na sledování a hodnocení výsledků s ohledem na potřeby a očekávání pracovníků. Bodové ohodnocení se v tomto případě snížilo o 40 bodů na aktuálních 100 bodů, jak uvádí verze tohoto modelu z roku 2013. EFQM vysvětluje toto kritérium následující definicí: „*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Dílčí kritéria jsou stejná jako u předcházejícího kritéria, viz tabulka 8. Měřítka vnímání organizace pracovníky zahrnují například spokojenost, zapojení, motivaci, pracovní podmínky nebo vzdělávání a kariérní rozvoj pracovníků. Ukazatele výkonnosti pro sledování, chápání a zlepšování výkonnosti pracovníků mohou obsahovat kupříkladu zapojení a angažovanost, řízení kompetencí, výkonnost vedení nebo interní komunikaci (Model Excellence EFQM, 2012).

**Tabulka 8: Kritérium Pracovníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	7)	PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	100 bodů	7a)	Měřítka vnímání.	75 bodů
				7b)	Ukazatele výkonnosti.	25 bodů

## Kritérium 8: Společnost – výsledky

Toto kritérium se zabývá sledováním a hodnocením výsledků s ohledem na společnost. V aktualizované verzi EFQM Modelu Excellence zaznamenala tato oblast růst svého ohodnocení, a to z původních 60 bodů na současných 100. Lze tedy říci, že vztah podniku k okolí a společnosti nabývá čím dál většího významu. Definice EFQM pro tuto oblast je následující: „*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

I v tomto případě dochází k dělení kritéria na stejná dvě subkritéria, jako u předcházejících oblastí. Měřítko vnímání organizace společností zahrnují environmentální a společenské dopady, dopady na pracoviště, různá ocenění a další. Ukazatele výkonnosti by organizace měly používat například v oblasti zdraví a bezpečnosti, odpovědného využívání zdrojů, zásobování a podobně (Model Excellence EFQM, 2012).

Stejně jako u předchozích oblastí jsem shrnula toto kritérium včetně jeho dílčích kritérií do tabulky.

**Tabulka 9: Kritérium Společnost – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excellence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	8)	SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	100 bodů	8a)	Měřítko vnímání.	50 bodů
				8b)	Ukazatele výkonnosti.	50 bodů

**Kritérium 9: Ekonomické výsledky**

Poslední oblast Ekonomické výsledky se orientuje na měření klíčových finančních i nefinančních výsledků organizace. Váha a zároveň i důležitost tohoto kritéria je poměrně velká, od roku 1999 se nezměnila a stejně jako v oblasti Zákazníci – výsledky činí 150 bodů. EFQM charakterizuje tuto oblast následovně: „*Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich ekonomicky zainteresovaných stran*“ (Model Excellence EFQM, 2012).

Opět zde nacházíme dvě dílčí kritéria, a to Ekonomické výstupy a Ekonomické ukazatele výkonnosti, viz tabulka 10. V případě Ekonomických výstupů se sledují například finanční výstupy, výstupy klíčových procesů nebo výkonnost vůči rozpočtu, v rámci Ekonomických ukazatelů výkonnosti zejména finanční a nefinanční ukazatele, náklady na projekt, výkonnost partnerů a dodavatelů a další (Model Excellence EFQM, 2012).

### Tabulka 10: Kritérium Ekonomické výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Modelu Excelence EFQM, 2012)

	Kritérium			Dílčí kritérium		
	Pořadí	Název	Váha	Pořadí	Název	Váha
VÝSLEDKY	9)	EKONOMICKÉ VÝSLEDKY	100 bodů	9a)	Ekonomické výstupy.	50 bodů
				9b)	Ekonomické ukazatele výkonnosti.	50 bodů

Mezi výše popsanými kritérii můžeme najít různé logické vazby. Například metody, které podnik uplatní v rámci kritéria Pracovníci, budou bezesporu významně ovlivňovat výsledky v oblasti Pracovníci – výsledky (Nenadál, 2004).

### Logika RADAR

Logika RADAR je v pořadí třetím integrovaným prvkem EFQM Modelu Excelence. Jedná se o dynamický hodnotící rámec a silný nástroj managementu, který poskytuje organizacím strukturovaný přístup k hodnocení jejich výkonnosti a plánování dalšího rozvoje. Organizace by měla nejprve stanovit výsledky, kterých chce dosáhnout v rámci své strategie, a plánovat a rozvíjet přístupy pro dosažení těchto výsledků. Poté je zapotřebí systematicky aplikovat tyto přístupy a na závěr je hodnotit a zdokonalovat na základě sledování a analýzy získaných výsledků a aktivit učení se (Model Excelence EFQM, 2012).

Neustále probíhající koloběh těchto činností je znázorněn na následujícím obrázku.



**Obrázek 9: Logika RADAR**

(Zdroj: Převezato z Modelu Excelence EFQM, 2012)

Výsledky mnoha výzkumů uvedených ve vědeckých člancích dokazují, že úspěšná aplikace EFQM Modelu Excelence přináší organizacím významné ekonomické a sociální efekty. Autoři Dodangeh, Rosnah a Jassbi (2011) uvádí, že Model Excelence umožňuje interní hodnocení podniku, které poskytne vedení společnosti informace o relevantních parametrech a klíčových prvcích podniku. Implementace Modelu Excelence tedy poskytuje návod na zlepšení výkonnosti společnosti na základě sebehodnocení. Zavedením tohoto modelu mohou firmy identifikovat podnikatelské segmenty, ve kterých existují příležitosti ke zlepšení, a podporovat systematický přístup neustálého zlepšování. V průběhu sebehodnocení je také možné, kromě identifikace slabých stránek, identifikovat silné stránky, které by měly být dále zlepšovány a použity jako komparativní výhoda oproti konkurenci (Evans, 2010).

Pozitivní účinky spojené s implementací Modelu Excelence jsou potvrzeny řadou autorů. Singhal a Hendricks (1997) ukazují, že zavedení zásad managementu kvality má pozitivní vliv na výsledky společnosti. Analyzovali výkonnost 600 společností a dospěli k závěru, že se podařilo zvýšit hodnotu akcií, provozní zisk, tržby, zaměstnanost a hodnotu aktiv. Podle některých autorů (Ruiz-Carrillo a Fernández-Ortiz, 2005) spočívá význam EFQM Modelu Excelence v identifikaci zdrojů a schopností, jejichž kombinace může zajistit konkurenceschopnost, jako základ konkurenční výhody. Autor Saizarbitoria (2006) uvádí, že největší pozitivní účinek tohoto modelu byl pozorován u motivace a uspokojení z práce zaměstnanců, snížení počtu závad, zvýšení kvality produktů a tržního podílu, stejně jako u image značky a spokojenosti zákazníků.

Studie od autorů Radosavljević, Bošković a Kalač (2015) ukazuje, že v malých a středních podnicích je relativně obtížné model EFQM realizovat. Zejména pak u malých organizací, které mají problémy s nedostatkem vhodných pracovních sil. Kromě toho autoři upozorňují také na to, že výhody tohoto modelu jsou viditelné pouze v dlouhodobém horizontu. Praxe ukazuje, že cesta k dosažení vynikajících výsledků výkonnosti je dlouhá, a to minimálně tři roky.

Článek od autorů Samuelssona a Nilssona (2002) pojednává o kompletním procesu sebehodnocení výkonnosti firem. Autoři zde velmi dobře popisují, jak organizace využívají EFQM Model Excelence v reálných situacích. Výzkum uvedený v tomto článku zahrnuje zkušenosti devíti velkých organizací. Bylo zjištěno, že neexistuje

univerzální metoda pro sebehodnocení. Výsledky ukazují, že některé přístupy k sebehodnocení jsou úspěšné tak dlouho, dokud pasují na danou společnost, používají se nepřetržitě a podporují účast. Organizace někdy přehlížejí, že je třeba stanovovat priority pro opatření vedoucí ke zlepšení, dále rozvíjet pracovní postupy a vytvořit možnosti pro sdílení zkušeností a získávání zpětné vazby. Autoři také uvádí, že je velmi důležité si uvědomit, že sebehodnocení nekončí samo o sobě jako samostatná činnost.

Autor Nenadál (2016) uvádí tři hlavní oblasti praktického využití tohoto modelu. Organizacím může sloužit jako:

- dobrovolný a univerzálně aplikovatelný nástroj inspirace pro rozvoj podniku a zachování konkurenceschopnosti,
- nástroj pro posouzení excelence organizace prostřednictvím sebehodnocení,
- soubor kritérií pro oceňování organizací tzv. EFQM Excellence Award. V České republice se každý rok uděluje Národní cena kvality organizacím, které dosáhly prostřednictvím tohoto modelu určitých výsledků.

V současné době je EFQM Model Excellence mezinárodně uznáván jako nejkomplexnější nástroj řízení všech typů organizací, se kterým pracuje více než 30 tisíc společností po celém světě. V České republice však využívá tento model stále jen velmi málo organizací (Nenadál, 2016).



### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V této části práce nejprve stručně charakterizují společnost S&K PUBLIC spol. s r.o. a její nabídku služeb, hlavní trhy a zákazníky. Poté budu analyzovat vnější okolí této společnosti prostřednictvím SLEPT analýzy a posoudím také její konkurenční prostředí za pomoci Porterova modelu. Dále budu analyzovat její vývoj tržeb, rentabilitu, zadluženost a aktivitu v letech 2013 až 2015 a výsledky této společnosti budu srovnávat s jejími dvěma hlavními konkurenty v oboru. Jedná se o reklamní agenturu DIRECT MEDIA s.r.o. se sídlem v Brně, která předmětné společnosti konkuruje v oblasti reklamní produkce a dodávkách in-store, případně out-store značení provozoven významných obchodních řetězců v České republice. Druhý konkurent, komunikační agentura AETNA spol. s r.o., rovněž sídlí v Brně a společnosti S&K PUBLIC konkuruje zejména v nabídce kreativních služeb. Na závěr této kapitoly identifikuji silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby hodnocené společností metodou SWOT na základě informací získaných z předcházejících analýz.



**Obrázek 10: Logo společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o.**  
(Zdroj: Převezato z S&K PUBLIC spol. s r.o., 2017)



**Obrázek 11: Logo konkurenční společnosti DIRECT MEDIA s.r.o.**  
(Zdroj: Převezato z Direct Media, 2017)



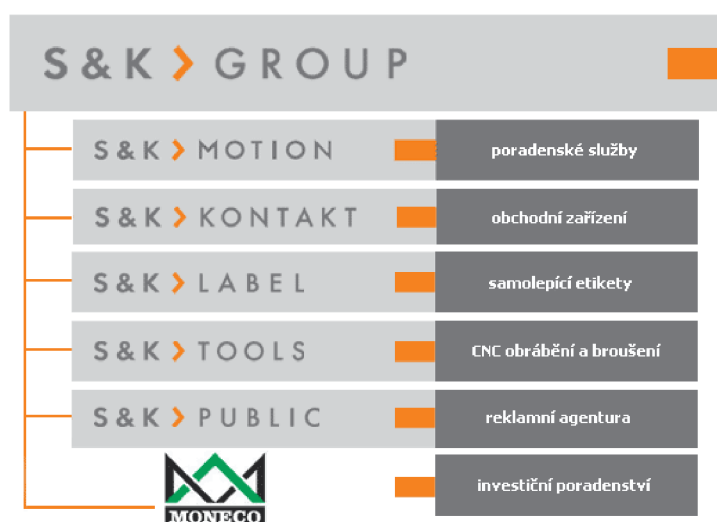
**Obrázek 12: Logo konkurenční společnosti AETNA spol. s r.o.**  
(Zdroj: Převezato z AETNA, 2016)

### 3.1 Charakteristika společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o.

V následujících podkapitolách uvedu historii a stručný popis vybrané společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. Dále popíši její nabídku služeb, hlavní trhy a zákazníky a na závěr její organizační strukturu.

#### 3.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost S&K PUBLIC spol. s r.o., která byla 25 let členem skupiny společností S&K GROUP. Od února roku 2017, kdy došlo ke změně vlastnické struktury, stojí společnost na samostatném základu. Počátky fungování spadají do roku 1990, kdy byla založena Reklamní agentura S&K, která se brzy začala specializovat na produkci samolepicích etiket. Díky rychlé expanzi došlo v roce 1991 k restrukturalizaci a postupně začaly vznikat specificky zaměřené společnosti S&K LABEL, S&K KONTAKT, S&K PUBLIC, S&K TOOLS, S&K MOTION a MONECO, které takto tvořily skupinu firem S&K GROUP do roku 2015, kdy vystoupila společnost S&K KONTAKT.



**Obrázek 13: Struktura S&K GROUP do roku 2015**  
(Zdroj: Převzato z S&K PUBLIC spol. s r.o., 2015)

Název Reklamní agentura S&K vydržel společnosti do roku 1995, poté se změnil na současnou verzi S&K PUBLIC. V roce 2000 se počet společníků změnil na tři a základní kapitál ustálil na 1 000 000 Kč. V současné době má společnost 27 zaměstnanců, jedná se tedy o malou až středně velkou společnost (S&K PUBLIC spol. s r.o., 2017).

Počet společníků se v únoru 2017 změnil na dva, výše základního kapitálu zůstala beze změny. Společnost přestala být formálně členem skupiny společností S&K GROUP, ale díky uzavření partnerských smluv bude udržovat s ostatními společnostmi podnikatelskou spolupráci. To podtrhuje i ponechání značky S&K PUBLIC.

### **3.1.2 Nabídka služeb, hlavní trhy a zákazníci**

Nabídka služeb vybrané společnosti se od jejího vzniku rozrostla na vícero následujících aktivit: pořádání společenských reklamních akcí, mediálních kampaní, signmaking, velkoplošnou reklamu, podporu prodeje, tištěné firemní materiály a výstavnictví. Vnitřní strukturu společnosti tvoří tato oddělení: klient servis (obchodní oddělení), signmakingová výroba, produkce, kreativní a grafické DTP studio a ekonomické oddělení. Při nutnosti speciálně zaměřených profesí společnost využívá externí spolupracovníky.

Společnost zajišťuje pro své zákazníky veškerou vnější komunikaci. Zabývá se výrobou a montáží nejrůznějších prvků vnějšího vizuálního stylu, tvorbou nových značek, tvoří obalový design, produkuje tiskové materiály, řídí mediální kampaně, organizuje klientské dny a konference, vyrábí materiály pro podporu prodeje, reklamní předměty, zajišťuje direct marketing, webdesign a webmastering.

Předmět podnikání:

- Obchodní živnost - koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.
- Služby marketingu.
- Zprostředkovatelské služby.
- Výroba reklamních předmětů.
- Pronájem ploch pro reklamu.
- Sítotisk, gumotisk, chemigrafie, stereotypie, galvanoplastika a ofsetový tisk.
- Realizační činnost v oblasti reklamy, propagace a výstavnictví.
- Provádění jednoduchých a drobných staveb, jejich změn a odstraňování.

Společnost S&K PUBLIC má sídlo v Praze a hlavní provozovna se nachází v Brně. Toto geografické uspořádání umožňuje zajišťovat veškerý sortiment shora uvedených služeb na území České republiky. Vedle dlouholetých zkušeností je i toto důvod, proč

se společnost může pochlubit významnými zákazníky, jejichž teritoriálním působením je právě celý český trh (S&K PUBLIC spol. s r.o., 2017).

V aktuálním odstavci si dovoluji uvést hlavní partnery a realizované projekty uvedené v závorce. Nejvýznamnějšími zákazníky agentury jsou:

- Ahold Czech Republic, a.s., provozovatel maloobchodní sítě prodejen Albert na území České republiky (vnější označení provozoven).
- Andreas Stihl, spol. s r. o., dovozce špičkové a profesionální zahradní techniky značek STIHL a VIKING na český trh (mediální reklamní kampaně, billboardy, inzertní sezónní kampaně).
- GLOBUS, k.s. (vnitřní zákaznická komunikace v hypermarketech na území ČR).
- Porsche Česká republika s.r.o., dovozce automobilů značek VW, Audi a Seat na český trh (organizace klientských dnů, prostředky pro podporu prodeje na prodejních místech, mediální kampaně – rozhlasové spoty).
- Veřejná akciová společnost „Aeroflot-ruské letecké linky“, odštěpný závod (reklamní plochy v tištěných médiích a billboardy).

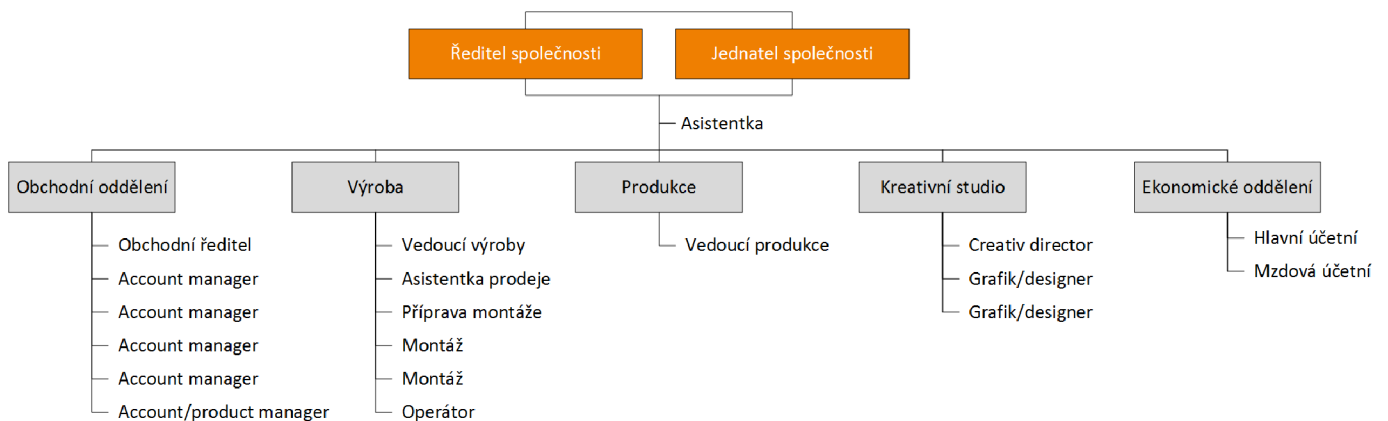


**Obrázek 14: Zákaznická struktura společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o.**  
(Zdroj: Převzato z S&K PUBLIC spol. s r.o., 2017)

### 3.1.3 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti S&K PUBLIC stojí ředitel a jednatel společnosti. Společnost se dle organizační struktury člení na obchodní oddělení, výrobu, produkci, kreativní studio a ekonomické oddělení. Každé oddělení má i svého ředitele, popřípadě vedoucího. Organizační strukturu blíže popisují na následujícím obrázku.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA S&K PUBLIC spol. s r.o.



**Obrázek 15: Organizační struktura společnosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 3.2 Strategická analýza vnějšího okolí společnosti

### 3.2.1 Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že společnost působí převážně na B2B trhu, sociální faktory jako kupní síla obyvatelstva ji přímo neovlivňují. Nicméně pro většinu zákazníků společnosti hraje kupní síla obyvatelstva velmi důležitou roli, neboť zásadně ovlivňuje výši jejich tržeb. Vzhledem ke skutečnosti, že kupní síla obyvatelstva se v posledních letech zvyšuje, hlavním klientům analyzované společnosti se daří zvyšovat svoje tržby a díky tomu zvyšují i plánované výdaje na reklamu. Jedním z dalších sociálních faktorů, které společnost mohou ovlivňovat, patří průměrná mzda v daném regionu, zejména v odvětví reklamy. Pokud si chce udržet kvalitní zaměstnance, je nutné, aby měla nadprůměrné mzdy, zejména vyšší než konkurence v regionu. V současné situaci na trhu práce, kdy je nízká nezaměstnanost a velký počet volných pracovních pozic, je důležité sledovat vývoj průměrné mzdy a snažit se udržet mzdu nadprůměrnou a tím si udržet kvalitní zaměstnance.

**Tabulka 11: Počet zaměstnanců a průměrná hrubá měsíční mzda v JHM kraji a spol. S&K PUBLIC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Zaměstnanosti a nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji, 2017; Průměrné hrubé měsíční mzdy v Jihomoravském kraji, 2016 a účetních výkazů společnosti S&K PUBLIC)

	Počet zaměstnanců v Jihomoravském kraji	Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji	Průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti S&K PUBLIC
2011	533 700	23 306 Kč	34 090 Kč
2012	537 700	23 953 Kč	33 390 Kč
2013	556 400	24 211 Kč	30 587 Kč
2014	557 500	24 770 Kč	28 737 Kč
2015	569 100	25 718 Kč	33 336 Kč

Z tabulky 11 je patrné, že počet zaměstnanců a průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji se od roku 2011 neustále zvyšovaly. V roce 2015 činí průměrná měsíční mzda v tomto regionu 25 718 Kč. V porovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou ve společnosti S&K PUBLIC je zřejmé, že v celém sledovaném období se společnosti daří držet mzdy nad krajským průměrem, což lze považovat za jednu ze silných stránek této společnosti.

### 3.2.2 Legislativní faktory

Každá společnost, která provozuje svou podnikatelskou činnost na českém trhu, musí respektovat jeho právní rámec, tedy zákony, vyhlášky a další předpisy. Základní právní úpravou je *Ústava České republiky* a *Listina základních práv a svobod*. Vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí nadnárodního uskupení Evropská unie, musí být její právní úprava harmonizována s normami Evropské unie. Mezi základní zákony, které musí každá společnost dodržovat již od počátku své činnosti, patří *Zákon o živnostenském podnikání*. K podnikání se také vztahuje *Občanský zákoník* a *Zákon o obchodních korporacích*, ve kterém je upravena právní forma podnikání. V případě, kdy společnost zaměstnává zaměstnance, musí postupovat podle *Zákoníku práce*. Pro podnikatelský subjekt jsou důležité daňové zákony, zejména *Zákon o dani z příjmů*, který musí brát v potaz při sestavování daňového přiznání za podnik a také při odvádění záloh na dani z příjmů. Vzhledem k tomu, že společnost má ve svém majetku automobily, musí respektovat *Zákon o dani silniční*. Společnost je plátcem daně z přidané hodnoty, tedy je podstatný i *Zákon o dani z přidané hodnoty*. Od 1. 3. 2017 se bude firma týkat i *Zákon o evidenci tržeb*.

Mezi další zákony, jež musí společnost S&K PUBLIC respektovat, lze zařadit *Zákon o nemocenském pojištění*, *Zákon o zaměstnanosti*, *Zákon o důchodovém pojištění*, *Zákon o ochraně hospodářské soutěže*, *Zákon o ochraně osobních údajů*, *Zákon o požární ochraně*, *Zákon o sociálním zabezpečení*, *Zákon o silničním provozu*, *Zákon o účetnictví*, a jiné. *Trestní řád* nebo *Trestní zákon* by byl prospěšný v případě, kdy by se společnost dostala do sporu, ať už s jinou fyzickou nebo právnickou osobou, nebo se zákony.

### 3.2.3 Ekonomické faktory

Do ekonomického prostředí lze zařadit údaje o inflaci, hrubém domácím produktu, průměrné měsíční hrubé mzdě, vývoji měnových kurzů a úrokových sazeb v ČR.

**Tabulka 12: Míra inflace vyjádřená přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Inflace – druhy, definice, tabulky, 2017)

2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
6,3	1,0	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3	0,7

Inflace charakterizuje růst cen, tedy pokles kupní síly finančních prostředků. Snižuje množství statků, které je možno pořídit za jednu korunu. Tabulka 12 zobrazuje vývoj ročních hodnot inflace. Nejvyšší hodnota ve sledovaném období je spojena s rokem 2008, nejnižší s rokem 2015. V současné době je míra inflace nízká, přibližně 0,8 %.

**Tabulka 13: Meziroční růst reálného HDP**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě HDP 2017, vývoj HDP v ČR, 2017)

2014/III	2014/IV	2015/I	2015/II	2015/III	2015/IV	2016/I	2016/II	2016/III
- 1,2 %	1,2 %	4,2 %	4,4 %	4,5 %	4,0 %	3,1 %	2,5 %	1,9 %

Hodnoty tabulky 13 zobrazují čtvrtletní vývoj hrubého domácího produktu od třetího čtvrtletí roku 2014 do třetího čtvrtletí roku 2016, tedy jeho relativní změny. Nejvyšší hodnoty dosáhl tento ukazatel ve třetím čtvrtletí roku 2015, poté začal vykazovat pozvolný pokles.

**Tabulka 14: Průměrné kurzy měn**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Kurzy ČNB v roce 2016, historie kurzů měn, 2017)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CZK/EUR	26,445	25,290	24,586	25,143	25,974	27,533	27,283	27,033
CZK/USD	19,057	19,111	17,688	19,583	19,565	20,746	24,600	24,432

V předchozí tabulce je uveden vývoj kurzů české koruny k euru a dolaru. Pokles kurzu je spojen s posilováním české měny, jeho nárůst naopak s oslabením české měny.

**Tabulka 15: Průměrná hrubá měsíční mzda**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017, 2017)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Průměrná hrubá mzda	24 319 Kč	25 109 Kč	25 128 Kč	25 686 Kč	26 467 Kč	27 220 Kč

Tabulka 15 zobrazuje vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy. V roce 2011 byla průměrná hrubá měsíční mzda 24 319 Kč, poté neustále rok od roku stoupá, avšak pouze jedna třetina zaměstnaných osob dosáhne na tuto průměrnou mzdu.



**Tabulka 16: Úrokové sazby v ČR**

(Zdroj: Převzato z Databáze časových řad ARAD, 2017)

Rok	Úrokové sazby poskytnuté nefinančním podnikům	Úrokové sazby poskytnuté nefinančním podnikům - úvěry s objemem do 7,5 mil. CZK	Úrokové sazby poskytnuté nefinančním podnikům - úvěry s objemem 7,5 až 30 mil. CZK	Úrokové sazby poskytnuté nefinančním podnikům - úvěry s objemem nad 30 mil. CZK
2011	2,77	4,75	3,1	2,56
2012	2,41	4,34	2,71	2,25
2013	2,16	4,05	2,49	1,97
2014	2,23	3,63	2,51	2,07
2015	1,75	3,22	2,18	1,57
2016	1,82	3,03	1,95	1,69

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že úrokové sazby, za které banky půjčují nefinančním společnostem, od roku 2011 neustále klesají.

### 3.2.4 Politické faktory

Od prvního května roku 2004 je Česká republika součástí Evropské Unie, musí být tedy její legislativa v souladu s právní úpravou EU. Vzhledem k faktu, že hlavními zákazníky společnosti S&K PUBLIC jsou výhradně nadnárodní společnosti, je rozhodujícím politickým faktorem vývoj respektive směřování politiky EU. Případná nestabilita Evropské Unie by mohla mít negativní vliv na postoje nadnárodních korporací a na jejich podnikání na území České republiky, což je významným rizikovým faktorem hodnocené společnosti.

### 3.2.5 Technologické faktory

Několik posledních let je spojeno s rozvojem informačních a mobilních technologií, digitalizací, miniaturizací a minimalizací ve všech oblastech. Vše neustále směřuje ke stále dokonalejším a kvalitnějším produktům, ať už se jedná o stroje, zařízení nebo samotné výrobky. Pro analyzovanou společnost je proto velmi důležité sledovat nejnovější trendy v technologiích zpracování materiálu pro reklamu. Novinky na trhu jsou spojeny s nutností vynaložení finančních prostředků na jejich zakoupení, proto je pro společnost důležité porovnat hodnotu novinky s výší těchto finančních prostředků, aby zjistila, zda bude daný produkt pro ni přínosný.

### **3.3 Strategická analýza oborového okolí společnosti**

#### **3.3.1 Konkurence v odvětví**

Konkurence na trhu reklamy je extrémně vysoká, a to jak na regionálním trhu, tak na území celé České republiky. Konkurenti s regionálním významem jsou většinou živnostníci a malé společnosti a nedosáhnou tak partnerství s odběratelem, který požaduje plošné pokrytí českého trhu. Silnější konkurenti, většinou nadnárodní agentury se sídlem v Praze, mají dobře pokrytou celou Českou republiku, ale nedokáží uspokojit potřeby svých zákazníků v takto velkém regionu detailně. Společnost S&K PUBLIC spol. s r.o. se svou velikostí řadí ke středním společnostem, která tak dokáže adekvátně reagovat na potřeby svých zákazníků. Při poptávce po zakázkách pro velké společnosti se velmi snadno dokáže spojit s dalšími společnostmi ve skupině S&K a vytvořit tak svému klientovi silného partnera. Filozofie společnosti DIRECT MEDIA s.r.o. a komunikační agentury AETNA spol. s r.o. je založena na podobných principech a jsou přímými konkurenty hodnocené společnosti.

#### **3.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh**

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o odvětví s vysokou atraktivitou, existuje velká potenciální pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh. Realita tomu plně odpovídá. Nevýhodou nově vznikajících společností je jejich nulová historie. Hodnocená společnost potvrzuje, že zákazník vedle výhodné ceny pečlivě sleduje referenční zakázky a z toho vyplývající historickou zkušenost.

#### **3.3.3 Hrozba substitutů**

Hrozbě substitutů musí předemtná společnost odolat sledováním nových technologií a jejich testováním ve vlastním procesu reklamní výroby.

#### **3.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Jak už bylo řečeno, společnost S&K PUBLIC spol. s r.o. patří ke středním společnostem v odvětví. Dodavatelé, které využívá, sice dodávají i jiným subjektům, ale množství, které odebírá sledovaná společnost, jí zajišťuje velmi dobré vyjednávací podmínky. Pokud by i přesto hrozil potenciální problém, jsou na trhu i další dodavatelé, se kterými by bylo možné zahájit spolupráci.

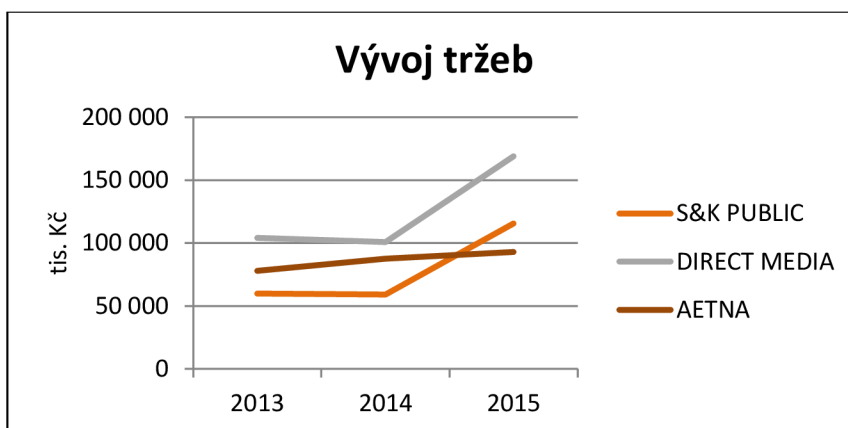
### 3.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

V návaznosti na již popsanou skutečnost o zákaznících, kteří jsou v portfoliu sledované společnosti, je nesporné, že vyjednávací síla takových partnerů je extrémní. Z toho logicky vyplývá tlak na prodejní cenu a tím snižování obchodní marže. Ubránit se tomuto trendu je velmi složité nebo téměř nereálné. Rentabilita obchodů realizovaných s těmito klienty pak musí být dosažena absolutní výší smluvní ceny, která v konečném efektu vyrovnává procentuálně nižší obchodní marži.

### 3.4 Vývoj tržeb

Celkové tržby společnosti S&K PUBLIC činily v roce 2013 necelých 60 milionů Kč. V roce 2014 zaznamenaly nepatrný pokles, avšak v následujícím roce se téměř zdvojnásobily, neboť společnosti se v roce 2015 podařilo získat zakázky s mimořádným objemem. Jednalo se zejména o výjimečný kontrakt na vnější přeznačení hypermarketů INTERSPAR na značku Albert Hypermarket. Velký nárůst tržeb v roce 2015 je patrný také u konkurenční společnosti DIRECT MEDIA, která získala kontrakt na vnitřní přeznačení těchto hypermarketů. Růst tržeb ve sledovaném období vykazuje i společnost AETNA. Společnost S&K PUBLIC dosahuje v průměru nižších tržeb než obě konkurenční společnosti, avšak co se týče výsledků hospodaření za účetní období, je na tom sledovaná společnost lépe než její dva hlavní konkurenti.

Vývoj tržeb všech tří společností v letech 2013 až 2015 dokumentuje následující graf a tabulka.



**Graf 1: Vývoj tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společností)

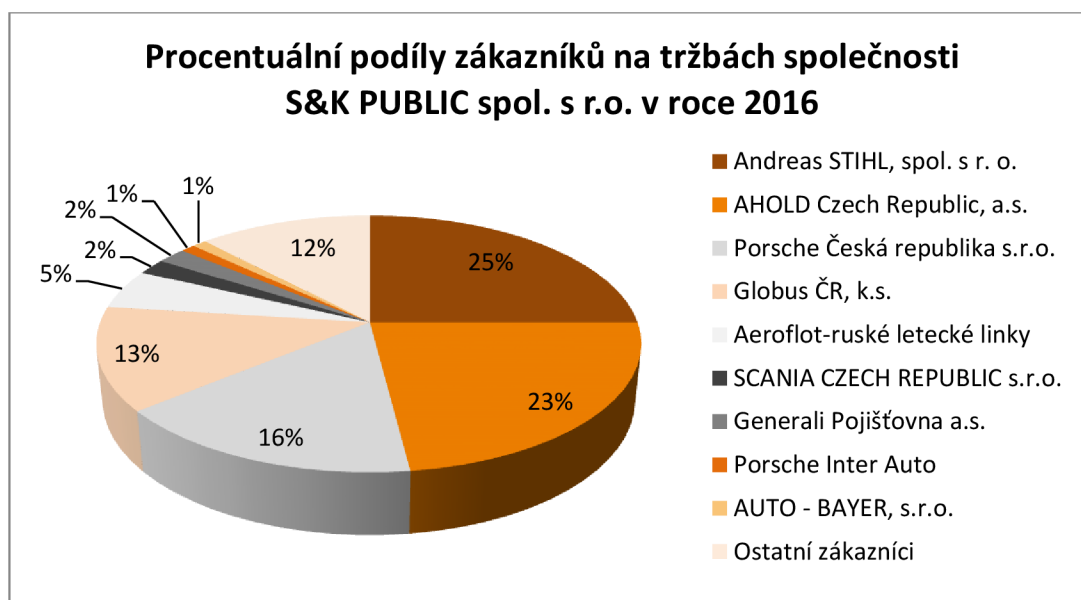
**Tabulka 17: Vývoj tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

Vývoj tržeb	S&K PUBLIC			DIRECT MEDIA			AETNA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Celkové tržby (v tis. Kč)	59 938	59 197	115 567	104 250	100 718	169 103	78 018	87 490	92 934

### 3.4.1 Podíl zákazníků na tržbách společnosti

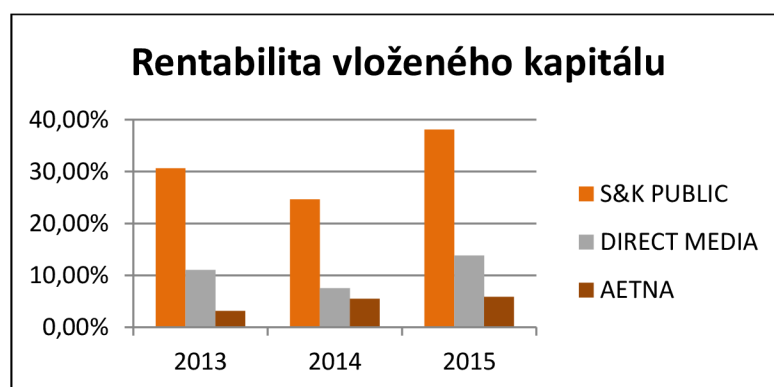
V grafu 2 jsou uvedeny procentuální podíly zákazníků na celkových tržbách společnosti S&K PUBLIC v roce 2016. Z tohoto grafu je patrné, že podíl dvou nejsilnějších klientů, společnosti Andreas STIHL, spol. s r. o. a společnosti AHOLD Czech Republic, a.s., tvoří necelou polovinu celkových tržeb (25 a 23 procent). Případný výpadek jednoho z nich by znamenal velký propad tržeb a je tedy pro společnost znatelnou hrozbou. K dalším zákazníkům s významným podílem na tržbách společnosti patří společnost Porsche Česká republika s.r.o. (16 procent) a Globus ČR, k.s. (13 procent). Akciová společnost Aeroflot dosahuje 5procentního podílu na tržbách společnosti S&K PUBLIC, společnosti SCANIA CZECH REPUBLIC s.r.o., Generali Pojišťovna a.s., Porsche Inter Auto a AUTO - BAYER, s.r.o. dosahují podílu v rozmezí od 1 do 2 procent. Zákazníky, kteří dosáhli podílu na tržbách analyzované společnosti nižšího než 1 procento, jsem zařadila do skupiny „Ostatní zákazníci“ a jejich celkový podíl činí dohromady 12 procent.



**Graf 2: Procentuální podíly zákazníků na tržbách společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v roce 2016**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Analýza rentability

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI) společnosti S&K PUBLIC nabývá ve sledovaném období vysokých hodnot, vyšších než u obou konkurenčních společností (viz graf 3). Je to způsobeno nižším celkovým kapitálem, než má konkurenční společnost DIRECT MEDIA a vyšším výsledkem hospodaření, než jakého dosáhla společnost AETNA. Jak je vidět v tabulce 18, všechny tři společnosti dosáhly nejvyšších hodnot ukazatele ROI v roce 2015. Společnost S&K PUBLIC vykazuje více než 38 %, společnost DIRECT MEDIA necelých 14 % a nachází se tedy v rozmezí 12 až 15 %, které je považováno za velmi dobré. Agentura AETNA dosáhla pouze 5,85 % vlivem velmi nízkého výsledku hospodaření. Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) také nabývá vysokých hodnot a ve sledovaném období pro analyzovanou společnost postupně roste. Ve všech letech výrazně překračuje minimální hranici 10 procent. Konkurenční společnost AETNA také dosahuje velmi vysokých hodnot, především kvůli nízkému vlastnímu kapitálu. Výjimkou je rok 2013, kdy měla společnost vlastní kapitál záporný. Společnost DIRECT MEDIA vykazuje nižší hodnoty ukazatele ROE, neboť její vlastní kapitál je ve většině let téměř trojnásobný oproti sledované společnosti. Prostřednictvím této analýzy jsem zjistila, že hodnoty ukazatelů rentability se pro společnost S&K PUBLIC pohybují nad doporučenými intervaly a lze tedy konstatovat, že se jedná o finančně silnou společnost.



**Graf 3: Rentabilita vloženého kapitálu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firem)

**Tabulka 18: Analýza rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti)

Analýza rentability	S&K PUBLIC			DIRECT MEDIA			AETNA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ROI	30,64%	24,67%	38,08%	11,01%	7,52%	13,78%	3,13%	5,47%	5,85%
ROE	34,48%	45,60%	64,42%	13,29%	9,68%	18,98%	-113,89%	178,79%	65,84%

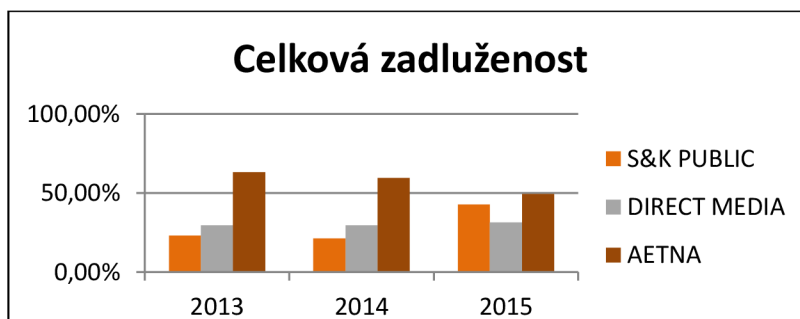
### 3.6 Analýza zadluženosti

Z tabulky 19, která se týká analýzy zadluženosti, je patrné, že koeficient samofinancování společnosti S&K PUBLIC a DIRECT MEDIA vždy převyšuje celkovou zadluženost. Ta se u těchto společností pohybuje v rozmezí 20 až 30 %. Výjimkou je rok 2015, kdy se celková zadluženost společnosti S&K PUBLIC zdvojnásobila oproti předešlému roku, a to z důvodu investování do nových technologií a firemních automobilů prostřednictvím bankovního úvěru. Přesto jsou obě společnosti po celou dobu sledování z větší části financovány vlastními zdroji a neměly by mít problém při žádosti o úvěr. Naopak u společnosti AETNA je celková zadluženost výrazně vyšší, pohybuje se v rozmezí přibližně 50 až 63 %, jak je vidět i z grafu 4. Tato společnost disponuje velmi nízkým vlastním kapitálem, který byl v roce 2013 dokonce záporný, a koeficient samofinancování je proto také velmi nízký.

**Tabulka 19: Analýza zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firem)

Analýza zadluženosti	S&K PUBLIC			DIRECT MEDIA			AETNA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Celková zadluženost	23,15%	21,23%	42,70%	29,61%	29,60%	31,33%	63,19%	59,57%	49,47%
Koeficient samofinancování	73,01%	43,77%	47,56%	63,13%	61,27%	59,67%	-2,00%	2,32%	5,46%

**Graf 4: Celková zadluženost**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firem)

### 3.7 Analýza aktivity

V analýze aktivity budu sledovat tři ukazatele, a to obrat celkových aktiv, dobu obratu pohledávek a dobu obratu zásob. Obrat celkových aktiv společnosti S&K PUBLIC udává, že během sledování se celková aktiva obrátila v tržbách přibližně třikrát až čtyřikrát za rok. Nejvyšší počet obrátek aktiv za rok měla sledovaná společnost v roce 2013, a to 4,55, vlivem poklesu celkových aktiv (zejména krátkodobého finančního majetku). V následujícím roce klesl počet obrátek na 2,3, v roce 2015 stoupl na 3,72. Výsledky se tedy přibližně pohybují v doporučeném intervalu 1,6 až 3 obrátky za rok, z čehož vyplývá, že podnik hospodaří se svými aktivy efektivně. Velmi podobných výsledků obratu celkových aktiv dosáhly i obě konkurenční společnosti a můžeme tedy konstatovat, že ani tyto společnosti nemají nedostatek ani přebytek aktiv.

Doba obratu krátkodobých obchodních pohledávek společnosti S&K PUBLIC, která vyjadřuje průměrný počet dní od vydání faktury do jejího zaplacení, se za sledované období pohybuje v rozmezí od 13 do 30 dní a odpovídá době splatnosti faktur. Tento výsledek je příznivější než u konkurenční společnosti DIRECT MEDIA, která čekala na obdržení platby od zákazníků 28 až 46 dní. Nejdélší dobu obratu pohledávek má agentura AETNA, jejíž hodnoty se za poslední tři roky pohybovaly v rozmezí 70 až 75 dní. Zjistila jsem tedy, že společnost S&K PUBLIC má ze srovnávaných společností nejkratší dobu obratu pohledávek, což je velmi výhodné, neboť tak inkasuje hotové peníze, které může využít pro další potřeby podniku. Konkurenční firmy by se proto měly snažit tuto dobu dále zkracovat.

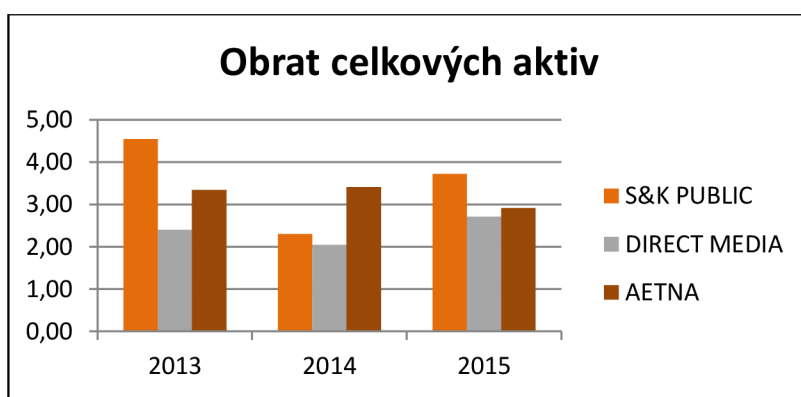
Doba obratu zásob analyzované společnosti udává, že zásoby jsou v podniku vázány do doby jejich spotřeby nebo prodeje průměrně 1 až 3 dny, stejně tak je tomu i u agentury AETNA. Tyto hodnoty jsou dány velmi nízkými zásobami, které jsou u těchto společností vždy spjaty s uzavřením konkrétní zakázky. Většími zásobami disponuje společnost DIRECT MEDIA, neboť je spíše produkční společností a její doba obratu zásob je proto vyšší, v roce 2015 necelých 6 dní. Všechny společnosti mají výsledky nižší nebo srovnatelné s oborovým průměrem, který činí asi 10 dní.

Všechny zmíněné ukazatele v analýze aktivity a jejich hodnoty jsou uvedeny v tabulce 20. Obrat celkových aktiv a dobu obratu pohledávek všech tří společností ve sledovaném období přehledně zachycují grafy 5 a 6.

**Tabulka 20: Analýza aktivity**

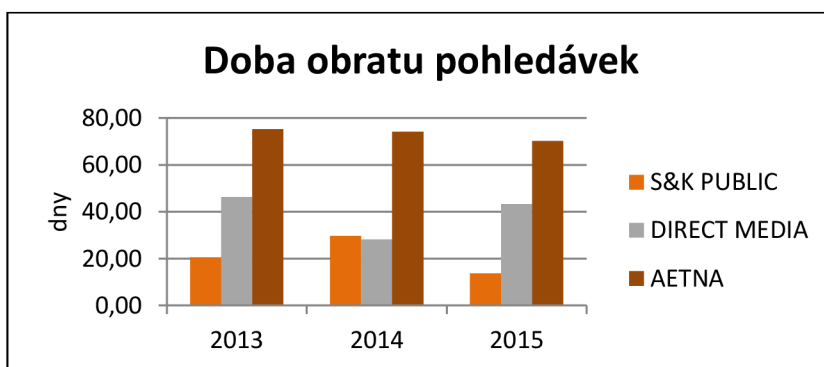
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy)

Analýza aktivity	S&K PUBLIC			DIRECT MEDIA			AETNA		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Obrat celkových aktiv	4,55	2,30	3,72	2,40	2,04	2,71	3,34	3,42	2,92
Doba obratu pohledávek (dny)	20,46	29,67	13,63	46,30	28,20	43,34	75,32	74,21	70,15
Doba obratu zásob (dny)	2,10	3,08	0,46	6,85	16,03	5,37	1,33	2,21	0,07



**Graf 5: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy)



**Graf 6: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů firmy)

Z výše provedených analýz, uvedených v kapitolách 3.2 až 3.7, docházím k závěru, že finanční situace společnosti je ve sledovaném období velmi dobrá, stabilní a srovnatelná s konkurencí na trhu reklamy v České republice.



### **3.8 Identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb**

Silnou stránku společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. spatřuji bezesporu v tom, že aktuálně pracuje se skutečně významnými zákazníky, kteří patří ve svých oborech k lídrům trhu. Jejich výčet jsem již uvedla v kapitole 3.1.2 této práce. Paradoxně lze prakticky totéž považovat i za slabou stránku. Procentuální podíl dvou nejsilnějších klientů (Andreas Stihl a Ahold) na tržbách společnosti představuje přibližně po 25, respektive po 23 procentech. Případný výpadek jednoho ze shora uvedených zákazníků by znamenal velkou hrozbu v souvislosti s poklesem tržeb, což by způsobilo významný propad v hospodaření společnosti.

Výhodou společnosti S&K PUBLIC je smluvní partnerství se skupinou společností S&K GROUP, která může být pro partnery zajímavá dosaženým součtovým ročním obratem. Umožňuje také poměrně snadné přesuny personálních kapacit podle aktuální potřeby a v neposlední řadě podporuje firemní image.

Všechny procesy a činnosti, které pro stávající klienty probíhají, jsou prováděny s nesmírnou pečlivostí a zodpovědnou vnitřní kontrolou a tudíž i s velkou časovou náročností. I tento fakt mohl způsobit, že jsem se během svého působení ve společnosti v rámci odborné praxe nesešla s činností, která by mohla vést k vyhledávání a následnému kontaktování nových potenciálních zákazníků. Společnost má obsazená tři odvětví, a sice maloobchodní řetězec s významným podílem na trhu, síť prodejen automobilů rovněž s významným podílem na trhu, a prestižní značku zahradní techniky se světovým kreditem. Reklamní etika nedovoluje nabízet služby přímým konkurentům stávajících klientů společnosti. Příležitost pro expanzi k novým klientům je tak velmi úzká. Přesto ji lze nějakým způsobem pojmenovat (farmaceutický průmysl, bankovníctví a podobně).

Přibližně do roku 2009 patřily k velmi silným stránkám společnosti dodávky grafických prací pro výstavnictví a stavebnictví. Vzhledem k hospodářské krizi, která v letech 2009 až 2012 významně zasáhla tyto obory, došlo k propadu tržeb. Postupně se podařilo nahradit tuto ztrátu novým zákazníkem z oboru maloobchodních řetězců a tak sanovat zmíněný propad.

Za silnou stránku společnosti lze považovat dlouhodobě personálně stabilní tým, kde zaměstnanci mají bohaté odborné zkušenosti. Sortiment nabízených služeb začíná prvotním poradenstvím a plánováním komplexních projektů a pokračuje přes jejich návrhy, konzultace, zavádění, až po nepřetržitou supervizi projektů.

Dále společnost využívá moderní technologie, sleduje trendy v oboru a průběžně nahrazuje starší technologie. Výhodou je rovněž dobré rozložení provozoven společnosti na území České republiky (Praha, Brno).

Prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí společnosti jsem také zjistila, že průměrná hrubá měsíční mzda ve společnosti S&K PUBLIC převyšuje průměr v Jihomoravském kraji a může to být i jeden z faktorů, proč se společnosti daří udržet si své klíčové zaměstnance a disponuje tak velmi nízkou fluktuací.

Za zajímavé příležitosti společnosti považuji možnost vstupu na trhy v sousedních zemích (Slovensko, Rakousko), zvýšení účinnosti systému oslovování potenciálních klientů, a to v oborech mimo stávající klientelu. U stávajících zákazníků by naopak bylo dobré soustředit se na propagaci nových produktů. Další příležitostí může být možnost růstu a rozvoje díky moderním výrobním technologiím.

Za jednu z hrozeb hodnocené společnosti lze považovat případnou nestabilitu Evropské Unie, která by mohla mít negativní vliv na postoje nadnárodních společností a na jejich podnikání v ČR.

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, zjištěné z jednotlivých analýz uvedených v kapitolách 3.2 až 3.7, jsem shrnula do tabulky 21 a blíže popsala v předcházejících odstavcích.

**Tabulka 21: SWOT analýza společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o.**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dlouhodobé zkušenosti s významnými klienty, jejichž značka má nadnárodní význam (Ahold, Andreas Stihl, Porsche ČR).</p> <p>Dlouhodobě personálně stabilní tým. Bohaté odborné zkušenosti zaměstnanců. Dlouhodobě nadprůměrné mzdy v kraji.</p> <p>Smluvní partnerství se skupinou společností S&amp;K GROUP.</p> <p>Dlouhodobě velmi dobrá a stabilní finanční situace, srovnatelná se dvěma hlavními konkurenty v oboru.</p> <p>Využití moderních technologií, sledování trendů v oboru, průběžné nahrazování starších technologií.</p> <p>Výhodné rozložení provozoven na území ČR (Praha, Brno).</p>	<p>Finanční závislost na 2 nejsilnějších zákaznících, kteří tvoří velký podíl na tržbách.</p> <p>Reklamní etika nedovoluje nabízet služby konkurentům stávajících klientů společnosti.</p> <p>Obtížné hledání nových potenciálních zákazníků.</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Trhy v sousedních zemích (Slovensko, Rakousko).</p> <p>Zvýšení účinnosti systému oslovování potenciálních klientů v oborech mimo stávající klientelu.</p> <p>Možnost oslovení stávajících obchodních partnerů s novým produktem.</p> <p>Možnost růstu a rozvoje díky moderním výrobním technologiím.</p>	<p>Ztráta jednoho z nejvýznamnějších klientů by způsobila velký pokles tržeb.</p> <p>Konkurenční prostředí v ČR a s ním související tlak na snižování cen.</p> <p>Nestabilita Evropské unie.</p> <p>Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.</p>

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole celkově zhodnotím výkonnost společnosti S&K PUBLIC a navrhnu opatření, která by mohla vést ke zvýšení její výkonnosti.

### 4.1 Návrh výzkumného procesu, stanovení výzkumných metod

Pro hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. využiji metodiky EFQM Modelu Excellence. Hlavní výzkumná otázka zní: „Jaká je výkonnost společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v devíti oblastech EFQM Modelu Excellence?“ Jako svou výzkumnou strategii jsem zvolila induktivní přístup. Použiji dotazníkový systém vytvořený Radou kvality České republiky z roku 2010, známý též jako **Model START 2010** určený pro podnikatelský sektor. Dotazník chápe excelenci v širokém smyslu a zasahuje také do oblastí, jako jsou úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků. Dotazník obsahuje **50 otázek** rozdělených do **9 skupin**, přičemž každá skupina představuje jednu z devíti oblastí EFQM Modelu Excellence. Každá otázka má čtyři možné odpovědi, jejichž bodové zastoupení odpovídá úspěchu, či neúspěchu jednotlivě dosažených cílů. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je citováno z Modelu START (Rada kvality České republiky, 2009, str. 11) následovně:

***D – Dopusud 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 příležitost 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 %).*

Každá z 50 otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Vzhledem k tomu, že oblasti „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“ jsou ohodnoceny 150 body, je zde větší počet otázek než v ostatních oblastech, které jsou ohodnoceny 100 body. Použití těchto otázek tak pomůže manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad.

Metodika hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC spočívá v následujícím principu. V rámci provedení výzkumu byl sestaven **tým hodnotitelů**, který daný dotazník vyplňoval jako jedna osoba. To zaručilo vyšší míru pravděpodobnosti dosažení objektivy a úmyslné nenadhodnocování výsledků. Tým se skládal z řídicích pracovníků společnosti, které doplnili zaměstnanci na klíčových pozicích v organizační struktuře. Tento tým spolu konzultoval a analyzoval stav podniku ve smyslu dané otázky a rozhodoval o výsledném ohodnocení každé otázky (A, B, C nebo D) ve všech devíti oblastech. Tyto odpovědi byly sice měkkými daty, jelikož vycházely z toho, co si daný tým myslí, zároveň však vlivem týmového pojetí vycházely z reálných tvrdých dat a výsledků podniku. Celý výzkum v této společnosti probíhal v průběhu února 2017.

Tým hodnotitelů společnosti S&K PUBLIC je uveden v následující tabulce.

**Tabulka 22: Tým hodnotitelů společnosti S&K PUBLIC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jméno a příjmení hodnotitele	Pozice hodnotitele ve firmě
Ing. Jan Figlovský	Výkonný ředitel a jednatel společnosti
Ing. Jan Brabec	Obchodní ředitel
Ing. Karel Kašpar	Manažer pro klíčové zákazníky
Mgr. Bedřich Horný	Ekonomický ředitel
Ing. Stanislav Říha	Vedoucí výroby
Marie Svobodová	Hlavní účetní

Je zřejmé, že pouhým položením 50 otázek nelze zajistit ucelenou představu o úspěších a možnostech společnosti. Dotazník však poskytne užitečný výchozí bod a tím pomůže společnosti identifikovat její současnou situaci a určit budoucí nasměrování a priority, které budou v souladu s její strategií a politikou. Dotazník také mimo jiné umožní společnosti posoudit, zda všichni členové týmu mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky (Rada kvality České republiky, 2009).

## 4.2 Hodnocení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o.

V následujících podkapitolách budou vymezeny jednotlivé zkoumané oblasti a na základě vyplněného dotazníku, uvedeného v přílohách této práce, budou metodikou Modelu START vyhodnoceny jeho odpovědi a popsány výsledky, kterých společnost S&K PUBLIC dosáhla v těchto oblastech. V návaznosti na výsledky výzkumu poté celkově zhodnotím výkonnost společnosti a graficky znázorním úspěšnost jednotlivých oblastí.

### 4.2.1 Vedení

Oblast Vedení se věnuje činnostem a chování všech vůdčích osobností ve společnosti. Posuzuje se role řídicích pracovníků při vytváření a uplatňování jasných poslání a vize, hodnot, organizačních cílů i systému managementu. Je zde kladen důraz více na osobní zapojení a činy, než pouze na jejich písemná nebo ústní prohlášení. Také se zde přezkoumává, zda členové vrcholového vedení motivují ostatní pracovníky, zda projevují uznání a naslouchají jejich názorům. V této oblasti se rovněž posuzuje role vedení společnosti a jeho angažovanost ve vztahu k zákazníkům a dodavatelům.

#### Tabulka 23: Vyhodnocení oblasti Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

VEDENÍ	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	201	200	401
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>80,20</b>	<b>% úspěchu</b>			

V této oblasti dosahuje společnost S&K PUBLIC **vyššího hodnocení** výkonnosti **80,2 %**, jak je patrné ze shora uvedené tabulky. Je zřejmé, že managementem společnosti jsou směrem k zaměstnancům zřetelně komunikovány firemní cíle, hodnoty a pravidla etiky. Nejvyššího hodnocení dosáhla společnost i v zapojení členů vedení společnosti do komunikace s klíčovými zákazníky a partnery, včetně členství a aktivity v profesním sdružení Asociace komunikačních agentur. V zapojení pracovníků do procesu neustálého zlepšování a inovací, v systematickém hodnocení zpětných vazeb od zaměstnanců, dále v motivaci zaměstnanců na rozvoji výkonnosti společnosti a ve formulaci objektivního uznání, resp. kritiky, je zapotřebí mírné zlepšení. To mohou

definovat na stupnici hodnocení jako 25procentní. Konkrétním návrhům, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu, se budu věnovat v jedné z následujících kapitol.

#### 4.2.2 Strategie

V této části se hodnotí, jak společnost začleňuje své cíle a hodnoty do celkové podnikové strategie a do plánování činností. Je zde zjišťováno, zda je strategie založena na informacích z měření výkonnosti vnitřních procesů a na potřebách a očekávání zákazníků a zaměstnanců a jestli je pravidelně přezkoumávána a aktualizována. Také se hodnotí, zda společnost zohledňuje situaci na trhu, kde působí a jestli využívá externí benchmarking výkonnosti při stanovování vlastních cílů. Rovněž se přezkoumává, zda jsou plány a cíle společnosti provázány na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků.

**Tabulka 24: Vyhodnocení oblasti Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

STRATEGIE	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	100	334
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>66,80</b>	<b>% úspěchu</b>			

Jak dokumentuje tabulka 24, společnost získala v oblasti Strategie poměrně **dobré hodnocení**, je zde však určitý prostor pro zlepšení. Strategie společnosti je stanovena a pravidelně aktualizována v souladu s potřebami zákazníků a zaměstnanců a na základě měnících se podmínek na trhu. Tato strategie je rozšířena do povědomí všech zaměstnanců a plány a cíle společnosti jsou provázány na plány, cíle a úkoly všech pracovníků. Horšího hodnocení C dosáhla společnost pouze v otázce, zdali je strategie založena na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k řízení strategických rizik a pochopení budoucího vývoje.

#### 4.2.3 Pracovníci

Soubor otázek týkajících se pracovníků zjišťuje, jak organizace rozvíjí a využívá potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení ve společnosti. Posuzuje se zde, zda jsou přijímáni vhodní pracovníci, kteří odpovídají potřebám společnosti, a zda existuje efektivní a objektivní proces hodnocení pracovníků. V neposlední řadě se

také hodnotí, jakým způsobem probíhá řízení lidských zdrojů, jak jsou pracovníci zmocňováni k jednotlivým úkolům a jestli jsou zapojeni do procesu neustálého zlepšování společnosti.

**Tabulka 25: Vyhodnocení oblasti Pracovníci**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

PRACOVNÍCI	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	268	0	301
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>60,20</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti Pracovníci společnost dosáhla **průměrného hodnocení** výkonnosti **60,2 %**. Většina otázek byla ohodnocena stupněm B (podstatný pokrok). Společnost má jasně definovanou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů a její zaměstnanci odpovídají potřebám společnosti, neboť si velmi důkladně vybírá svoje budoucí zaměstnance, a to v několika kolech za účasti profesionálů z personálních agentur a členů vedení společnosti. Dosahuje tak velmi nízké fluktuace a tento systém výběru pracovníků se tedy jeví jako velmi efektivní. Z dotazníku jsem také zjistila, že zaměstnanci mají potřebné nástroje, kompetence a informace pro plnění svých úkolů.

Společnost také hodnotí svoje zaměstnance, ale v nepravidelných intervalech. Termín je vždy vyvolán nějakou specifickou potřebou nebo vnějším vlivem, například mimořádným uznáním respektive stížností zákazníka. Hodnocení probíhá v návaznosti na individuální pohovor se zaměstnancem. Nevedou se však o něm žádné písemné záznamy. Výstupem těchto pohovorů je například přiznání mimořádné odměny, zvýšení mzdy, poskytnutí příspěvku na důchodové připojištění, nebo naopak vyřčení kázeňského přestupku a odebrání osobního ohodnocení. Zlepšení procesu hodnocení pracovníků se budu věnovat v jedné z následujících kapitol. Společnost také dosud nemá zavedený proces, kterým by všechny zaměstnance dostatečně zapojovala do činností zlepšování. I tato oblast bude proto předmětem mých návrhů.

#### 4.2.4 Partnerství a zdroje

V této oblasti se přezkoumává zejména plánování a řízení externích a interních zdrojů společnosti. Do externích zdrojů můžeme zařadit partnerství s dodavateli, distributory



atd. V rámci interních zdrojů společnosti se posuzuje řízení hmotných aktiv, financí, využívání moderních technologií, znalostí a informací. Posuzuje se, zda jsou tyto zdroje provázány a efektivně využívány k dosažení celkové strategie společnosti a zda jsou neustále zlepšovány.

**Tabulka 26: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

PARTNERSTVÍ A ZDROJE	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	2	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	134	300	434
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>86,80</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti Partnerství a zdroje získala společnost **vynikající hodnocení 86,8 %**. Jak je vidět ve shora uvedené tabulce, převažuje zde stupeň hodnocení A, tedy zcela dosaženo. To je dáno zejména tím, že společnost má velmi dobré partnerské vztahy se svými dodavateli. Pracuje s velmi kvalitními dodavateli, což je výsledkem jejich pečlivého výběru. Společnost také systematicky využívá své finanční zdroje a pečlivě řídí možná finanční rizika. S bankou má uzavřenou smlouvu o možném čerpání finančních prostředků v případě aktuální potřeby.

Zařízení, materiál a zásoby společnosti jsou řízeny a neustále zlepšovány v její prospěch. Díky dobře nastaveným smluvním vztahům s dodavateli je možné minimalizovat skladové zásoby používaného materiálu jen na nejvíc frekventované položky a ostatní operativně objednávat v návaznosti na uzavřené konkrétní zakázky.

#### **4.2.5 Procesy, produkty a služby**

V této části se hodnotí, jak společnost chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby. Tato oblast se věnuje také požadavkům na řízení procesů společnosti, které by měly být implementovány jak u hlavních procesů pro výrobky a služby, tak u řídicích a podpůrných procesů. K požadovaným činnostem, které jsou zde zmíněny, patří například inovace, řízení vztahů se zákazníky a dodavateli, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, řízení lidských zdrojů, účetnictví a audit.

**Tabulka 27: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	134	200	367
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>73,40</b>	<b>% úspěchu</b>			

Při hodnocení procesů, produktů a služeb dosáhla společnost **velmi dobrého výsledku**, a to **73,4 %**. Společnost svoje výrobky a služby navrhuje, vyvíjí a zlepšuje na základě požadavků zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Vzhledem k tomu, že nabízené služby spadají co specifického odvětví reklamy a marketingu, jsou veškeré produkty a služby společnosti detailně přizpůsobené poptávce zákazníka. Tato skutečnost je významným předpokladem pro to, aby zákazník byl spokojený.

Společnost má funkční systém řízení, kterým zajišťuje, že všechny činnosti probíhající při výrobě produktů a poskytování služeb jsou funkční, avšak nejsou řízeny podle norem ISO řady 9000 nebo 14000, neboť společnost tyto normy dosud nezavedla.

#### 4.2.6 Zákazníci – výsledky

Oblast Zákazníci – výsledky se orientuje na to, jak společnost určuje, třídí a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí se měřítko a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka, včetně pravidelného provádění dotazníkového šetření ohledně smýšlení zákazníka o společnosti a jejích produktech. Rovněž se zde zkoumá, zda společnost sleduje pouze vlastní dosažené výsledky, nebo je porovnává s výkonností konkurentů nebo jiných excelentních organizací.

**Tabulka 28: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	4	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	400	634 = Celkem
<b>Celkem : 8 =</b>	<b>79,25</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti výsledků vzhledem k zákazníkům dosáhla společnost poměrně **vysokého procentuálního zisku 79,25 %**, neboť odpovědní pracovníci provádějí pravidelně po ukončení svého projektu jeho individuální hodnocení s pověřeným zástupcem odběratele. Souvisí to zpravidla s předáním díla za osobní účasti obou stran. Individuální přístup směřuje přímo k předmětu díla a případným námitkám, které se k němu vztahují. Jak jsem již zmínila v kapitole 4.2.1 Vedení, management společnosti se aktivně zapojuje do komunikace se zákazníky a partnery, což má velmi pozitivní vliv na budování a rozvoj jejich vzájemných vztahů. Konkrétním návrhům vztahujícím se k této oblasti se budu věnovat v jedné z následujících kapitol.

#### 4.2.7 Pracovníci – výsledky

Tato část přezkoumává trendy a úroveň spokojenosti všech zaměstnanců společnosti, získané na základě různých dotazníků či rozhovorů nejlépe za posledních pět let. Zjišťuje se, zda jsou výsledky známy, zda se podle nich jedná a jestli jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Společnost bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance.

**Tabulka 29: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	66	134	100	300 = Celkem
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>60,00</b>	<b>% úspěchu</b>			

Stejně jako v oblasti Pracovníci, tak i v této oblasti Pracovníci – výsledky získala společnost **průměrné hodnocení** výkonnosti, a to **60 %**. Hned u první otázky však společnost dosáhla nejlepšího možného hodnocení A, neboť velmi pečlivě sleduje svoji personální stabilitu. To je zajištěno velmi důkladným výběrem budoucích zaměstnanců, který se děje v několika kolech za účasti profesionálů z personálních agentur a členů nejvyššího managementu společnosti, jak jsem již uvedla při vyhodnocování oblasti Pracovníci. Tím se výrazně snižuje možnost předčasného odchodu pracovníka z iniciativy společnosti, která se dlouhodobě drží v hodnotě cca 20 %, a to pokud možno ještě v zákonné zkušební době. Případné výpovědi ze strany pracovníků jsou

předmětem pravidelných porad vrcholového managementu a dá se tak přijetím vhodných opatření klíčového zaměstnance udržet. Výsledkem toho je dlouhodobě personálně stabilní tým se soustředěnými zkušenostmi.

Společnost také získává zpětnou vazbu o vnímání různých aspektů firmy, jako je pracovní prostředí, ochrana zdraví a bezpečnost při práci, a to zejména při schůzkách projektového týmu. Individuálními pohovory získává společnost zpětnou vazbu o úrovni komunikace, perspektiv kariérního rozvoje a platového ohodnocení. Získávání zpětné vazby od zaměstnanců je však nepravidelné a není příliš časté, je zde tedy určitý prostor pro zlepšení.

Jako problém také vnímám velmi nízkou možnost porovnat výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků s výsledky v jiných organizacích, a proto bude i tato oblast předmětem mých návrhů.

#### 4.2.8 Společnost – výsledky

V této oblasti se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. Hodnotí se tedy její působení na životní prostředí, včetně ochrany neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a snižování znečišťování svého okolí a její vliv na obyvatele žijící v bezprostřední blízkosti působiště společnosti. Posuzuje se také, zda organizace podporuje charitativní organizace a dobročinné akce, zdravotnictví, vzdělávací činnosti, sport nebo místní zájmy v regionu. Mimo jiné je zde zkoumáno, jestli společnost tuto aktivitu také měří a zná názory svého okolí.

**Tabulka 30: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	1	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	67	100	266
<b>Celkem : 5 =</b>	<b>53,20</b>	<b>% úspěchu</b>			

Jak je patrné z tabulky 30, společnost S&K PUBLIC získala v oblasti Společnost – výsledky **poměrně nízké hodnocení 53,2 %**. Dotazníkem bylo zjištěno, že společnost se příliš nezabývá podporou veřejných kulturních, sportovních nebo společenských

projektů a dlouhodobě tedy nevykazuje v této oblasti pozitivní trend. Důsledkem toho je, že sledovaná společnost v nedávné minulosti nezískala žádné ocenění za společenskou odpovědnost. Může však prezentovat dosažené pozitivní výsledky v oblasti třídění a ekologické likvidace odpadu, minimalizace škod na majetku a úspory energie. Společnost má také velmi dobře nastavený systém v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Nelze přímo prokázat, že okolí nebo jiné organizace mají o hodnocené společnosti vysoké mínění, ale díky tomu, že společnost dodržuje svoje dodavatelsko-odběratelské, pracovně-právní a jiné smluvní závazky, lze na základě náhodných zpětných vazeb prohlásit, že se dobré jméno společnosti dlouhodobě nemění.

#### 4.2.9 Klíčové výsledky

Tato poslední oblast se zaměřuje na zkoumání provozních výsledků finančního i nefinančního charakteru, kterých společnost dosáhla v posledních čtyřech až pěti letech. Nejprve jsou hodnoceny tzv. klíčové provozní ukazatele, mezi které řadíme například podíl na trhu, produktivitu, zisk, obrat z prodeje atd. Dále se hodnotí výkonnost interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, zejména výnosy, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace a další. Hodnocena je také výkonnost řídicích a podpůrných procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti společnosti. Jedná se například o využití informačních technologií, zabezpečení, finance, controlling a administrativu. Stejně jako v předchozích částech se i v této oblasti přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s konkurenty nebo podobnými organizacemi.

**Tabulka 31: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	1	5	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	33	67	500	600 = Celkem
<b>Celkem : 7 =</b>	<b>85,71</b>	<b>% úspěchu</b>			

Z tabulky 31 vyplývá, že společnost dosáhla v oblasti Klíčové výsledky  **vynikajícího hodnocení výkonnosti**, a to **85,71 %**. Z jejích klíčových finančních a nefinančních výsledků je patrný zlepšující se trend, neboť v posledních letech získala zakázky s mimořádným objemem a nadále spolupracuje se skutečně významnými klienty, kteří patří ve svém oboru k lídrům trhu. Společnost tak výrazně posílila svoji pozici na českém reklamním trhu. Bylo dosaženo srovnání respektive přiblížení k významným konkurentům v odvětví.

Výsledky společnosti jsou analyzovány především podle zákazníků, dále pak podle plnění dílčích plánů, podle výkonnosti manažerů zakázek a druhu nabízených služeb. Výkonnost interních procesů a podpůrných a administrativních činností vykazuje v poslední době také zlepšující se trend. Horšího hodnocení C dosáhla společnost pouze v otázce porovnávání výsledků interních procesů s jinými organizacemi.

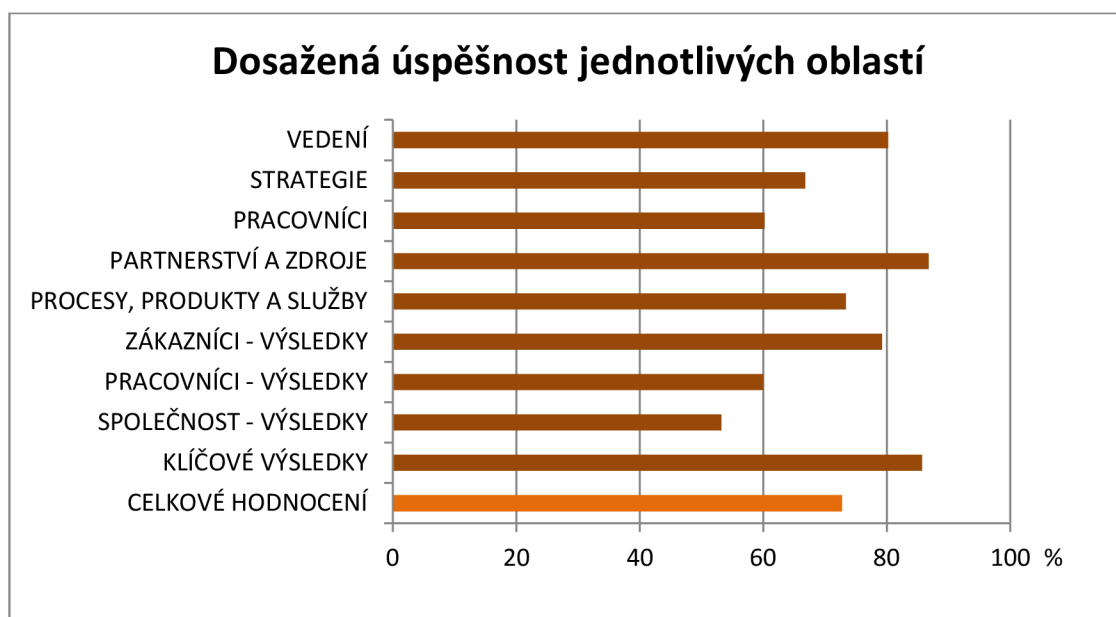
#### **4.2.10 Celkové hodnocení výkonnosti**

Dosažené výsledky všech devíti zkoumaných oblastí jsem shrnula do tabulky 32 a vypočítala celkovou úspěšnost společnosti S&K PUBLIC z hlediska její výkonnosti v devíti oblastech EFQM Modelu Excellence. Procentuální úspěšnosti jednotlivých oblastí jsou přehledně zachycené v grafu 7. Nejlepší hodnocení výkonnosti získala společnost S&K PUBLIC v oblastech Partnerství a zdroje a Klíčové výsledky (86,8, respektive 85, 71 %). Vynikajících výsledků dosáhla také v oblastech Vedení, Zákazníci – výsledky a Procesy, produkty a služby. Nejhůře, s průměrným hodnocením 53,4, resp. 60 % se umístily oblasti Společnost – výsledky, Pracovníci a Pracovníci – výsledky. Z celkových výsledků, doplněných o grafické znázornění, lze vyčíst, že **celkově si společnost stojí velmi dobře**. S průměrným komplexním hodnocením **72,74 %** se firma řadí ke společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti. Doporučení, která by mohla vést ke zvýšení výkonnosti společnosti, formuluji v následující kapitole.

**Tabulka 32: Celkový profil společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

PROFIL SPOLEČNOSTI	D	C	B	A	% úspěchu
VEDENÍ	0	0	3	2	80,20
STRATEGIE	0	1	3	1	66,80
PRACOVNÍCI	0	1	4	0	60,20
PARTNERSTVÍ A ZDROJE	0	0	2	3	86,80
PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	0	1	2	2	73,40
ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	0	1	3	4	79,25
PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	0	2	2	1	60,00
SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	0	3	1	1	53,20
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	0	1	1	5	85,71
Celkový počet zaškrtnutí (a)	0	10	21	19	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	330	1407	1900	3637
<b>Celkem : 50 =</b>	<b>72,74</b>	<b>% úspěchu společnosti</b>			



**Graf 7: Dosažená úspěšnost jednotlivých oblastí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

**4.3 Návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti**

V této kapitole se pokusím na základě výsledků hodnocení výkonnosti společnosti navrhnout opatření, která by mohla odstranit zjištěné nedostatky v jednotlivých oblastech a díky tomu vést ke zvýšení výkonnosti společnosti S&K PUBLIC. Moje

návryhy se budou týkat zejména oblastí Vedení, Pracovníci, Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a Společnost – výsledky.

#### **4.3.1 Vedení**

Pro zvýšení výkonnosti společnosti v této oblasti bych na základě informací získaných z jejího vyhodnocení navrhovala častěji získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců a to na předem **naplánovaných a pravidelných individuálních setkáních** jednotlivých **zaměstnanců s vedením společnosti**. Zaměstnanci by zde měli možnost vyjádřit svůj názor na způsob řízení společnosti a kvalitu manažerských schopností vedoucích pracovníků. Vedení by mělo z těchto pohovorů zajistit adekvátní výstup, získané podněty od zaměstnanců vhodně zpracovat a na výsledek pak patřičně reagovat. Nezbytným následujícím krokem musí být kontrola přijatých opatření a následné zjištění, zda toto opatření vedlo k potřebnému zlepšení.

#### **4.3.2 Pracovníci**

V rámci zvýšení výkonnosti této oblasti bych společnosti doporučovala zavést proces, kterým by zapojila všechny zaměstnance do činností zlepšování, což by mohlo vést k celkovému rozvoji a úspěchu společnosti. Na předem naplánovaných a pravidelných individuálních setkáních zaměstnanců s vedením firmy, které jsem navrhovala v oblasti Vedení, by mohl management společnosti získávat od pracovníků podněty ke zlepšení, jejichž zavedení by bylo pro společnost přínosné. Tento proces by zaměstnancům umožnil více se podílet na zlepšování společnosti. Za podání návrhu, který by přispěl k úspěchu společnosti, by zaměstnanci měli být také patřičně uznáni a odměněni.

Současný **systém hodnocení pracovníků** jednatelem společnosti S&K PUBLIC na základě individuálních pohovorů se zaměstnanci hodnotím kladně. Tato setkání se však konají v nepravidelných intervalech a jsou vždy vyvolána nějakou specifickou potřebou nebo vnějším vlivem. Doporučovala bych proto uskutečňovat tyto pohovory **pravidelně**, jednou za půl roku, a vést o nich písemné záznamy s patřičnou osnovou. Návrh **formuláře pro hodnocení zaměstnanců** jsem zpracovala do tabulky 33. Formulář obsahuje čtyři kritéria: Odborné znalosti, Způsob práce a komunikace, Realizační a analytické schopnosti a Dodržování firemních směrnic, na základě kterých bude možné zhodnotit práci a schopnosti zaměstnanců. Každé kritérium zahrnuje



několik aspektů, podle kterých bude každý pracovník ohodnocen na následující stupnici hodnocení: 1 = velmi dobré, 2 = dobré, 3 = průměrné, 4 = podprůměrné, 5 = nevyhovující. Jeden z jednatelů společnosti nejprve vyplní hlavičku formuláře a v návaznosti na individuální pohovor se zaměstnancem, který se bude postupně dotýkat všech čtyř kritérií, ho ohodnotí zakřížkováním příslušných polí (pro každý aspekt vybere jedno číslo ze stupnice hodnocení). Na konci formuláře je také prostor pro vyjádření hodnoceného pracovníka a pro konečné slovní hodnocení hodnotitele. Po vyhodnocení by měla společnost reagovat na zjištěné skutečnosti a v případě potřeby přijmout příslušná opatření. Archivace těchto písemných záznamů umožní se k nim kdykoli vrátit a po delším časovém období nabízí možnost srovnání hodnocení zaměstnance v čase.

**Tabulka 33: Formulář pro hodnocení zaměstnanců**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE						
S&K PUBLIC, spol. s r.o.						
Příjmení a jméno zaměstnance:						
Název funkce:						
Oddělení:						
Místo výkonu:						
Hodnocené období:						
Hodnocení vypracováno dne:						
Hodnocení vypracoval:						
Č.	KRITÉRIA	1	2	3	4	5
		Velmi dobré	Dobré	Průměrné	Podprůměrné	Nevyhovující
<b>1)</b>	<b>ODBORNÉ ZNALOSTI</b>					
1a)	Znalosti a schopnosti pro vykonávání zadávané práce a řešení problémů v rámci daných instrukcí					
1b)	Jazykové znalosti AJ/NJ					
1c)	Rozvoj odborných znalostí					
<b>2)</b>	<b>ZPŮSOB PRÁCE A KOMUNIKACE</b>					
2a)	Kvalita práce					
2b)	Pracovní tempo					

2c)	Pohotovost					
2d)	Přesnost					
2e)	Samostatnost					
2f)	Komunikační schopnosti ústní a písemné (schopnost jasně a logicky formulovat názory, dotazy a problémy)					
2g)	Interkomunikace (včasné a důsledné informování ostatních pracovníků o všem, co je pro ně důležité)					
2h)	Chápavost, vnímavost					
2i)	Organizační schopnosti					
2j)	Zařazení do pracovního kolektivu					
2k)	Schopnost týmové práce					
2l)	Vztahy k nadřízeným					
2m)	Vystupování vůči klientům					
<b>3)</b>	<b>REALIZAČNÍ A ANALYTICKÉ SCHOPNOSTI</b>					
3a)	Odpovědnost (včasné plnění pracovních úkolů)					
3b)	Iniciativa (vlastní nápady a návrhy, týkající se příslušné pracovní oblasti)					
3c)	Koncepční uvažování					
3d)	Zvládání složitých úkolů					
3e)	Akviziční činnost					
<b>4)</b>	<b>DODRŽOVÁNÍ FIREMNÍCH SMĚNIC</b>					
4a)	Pracovní řád (např. docházka)					
4b)	Pracovní postupy					
<b>Vyjádření hodnoceného pracovníka</b>						
<b>Konečné hodnocení (slovy)</b>						

### 4.3.3 Zákazníci – výsledky

Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.4.1, procentuální podíl dvou nejsilnějších klientů (Andreas Stihl a Ahold) na tržbách společnosti představuje přibližně po 25, resp. po 23 procentech. Případný výpadek jednoho z klíčových zákazníků by znamenal velký pokles tržeb a je tedy pro společnost znatelnou hrozbou. Ze shora uvedeného důvodu bych společnosti navrhovala **rozšíření zákaznického portfolia**. Reklamní etika však nedovoluje nabízet služby konkurentům stávajících klientů. Jeví se ale možnost pokusit se **proniknout do společností dosud neobsazených odvětví**, například farmaceutický průmysl nebo řetězce prodejen se specializovaným sortimentem, například sportovní zboží, klenoty, parfumerie nebo drogerie. V souvislosti s touto vizí dále doporučuji společnosti rozšíření obchodního týmu, aby se těmito aktivitami zabývali noví pracovníci, nezatížení aktuální provozní činností na projektech pro stávající klientelu.

V oblasti Zákazníci – výsledky se jako další možné doporučení jeví **sestavení sedmi bodového dotazníku**, který se bude týkat obecných obchodních zásad obchodního případu (rychlost reakce na poptávku, odborná konzultace, spokojenost s termínem dodání, s pracovníky poskytujícími službu a s kvalitou a cenou dodaného díla). Tento dotazník by mohl doplnit stávající individuální předání díla a jeho hodnocení a navíc by po vyhodnocení nabídl určitý výstup a za určité časové období relevantní srovnání.

Dotazník, který by společnosti umožnil zjišťovat a pravidelně sledovat **spokojenost** svých **zákazníků**, jsem navrhla v tabulce 34. Zákazník by po předání zakázky obdržel email s prosbou o poskytnutí zpětné vazby vyplněním dotazníku v příloze (v programu MS Excel). Dotazník by obsahoval již vyplněnou hlavičku s informacemi o konkrétní zakázce a sedm otázek týkajících se spokojenosti odběratele s danou zakázkou, viz následující tabulka. U každé otázky volí zákazník jednu ze 4 možných odpovědí a výslednou odpověď označí křížkem do příslušného pole. U prvních šesti otázek je stupnice hodnocení následující: A = Velmi spokojen, B = Spokojen, C = Mám výhrady a D = Nespokojen. U sedmé otázky dochází pouze ke změnám názvů jednotlivých písmen, princip však zůstává stejný: A = Určitě ano, B = Možná ano, C = Spíše ne a D = Určitě ne. Na konci dotazníku je vymezen prostor pro vlastní komentáře odběratele.

**Tabulka 34: Dotazník pro zjišťování spokojenosti zákazníka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

HODNOCENÍ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB					
<b>Dodavatel:</b>		S&K PUBLIC, spol. s r.o.			
Odběratel:					
Předmět zakázky:					
Termín předání zakázky:					
Vedoucí projektu (kontaktní osoba):					
Č.	DOTAZNÍK	A	B	C	D
		Velmi spokojen	Spokojen	Mám výhrady	Nespokojen
1)	Jak jste byli spokojeni s rychlostí reakce na Vaši poptávku?				
2)	Jak jste byli spokojeni s odbornou konzultací před objednáním?				
3)	Jak jste byli spokojeni s navrženým termínem dodání?				
4)	Jak jste byli spokojeni s pracovníky poskytujícími službu?				
5)	Jak jste byli spokojeni s kvalitou dodaného díla nebo úrovní poskytovaných služeb?				
6)	Jak jste byli spokojeni s cenou?				
		A	B	C	D
		Určitě ano	Možná ano	Spíše ne	Určitě ne
7)	Doporučil byste po zkušenosti naše služby?				
<b>Osobní komentář</b>					

#### 4.3.4 Pracovníci – výsledky

Jak jsem již uvedla v kapitole 4.2.7 při vyhodnocování výsledků výkonnosti v této oblasti, jako problém zde vnímám nízkou možnost porovnat výsledky interních měřítek a skutečných vnímání zaměstnanců s výsledky v jiných organizacích. Nabízí se možnost zabývat se při náborové činnosti **vyhledáním lidských zdrojů z konkurenčních společností**, kde po zařazení pracovníka do struktury společnosti je možné komunikovat s ním alternativy z jeho předešlého působiště.

Na stejný problém jsem narazila i v oblasti **Klíčové výsledky**, a to v otázce porovnávání výsledků interních procesů s jinými společnostmi. I v tomto případě by bylo možné čerpat tyto informace od nového pracovníka, který dříve pracoval v konkurenční společnosti.

Stejně jako v oblasti Vedení a Pracovníci, tak i v této oblasti by ke zvýšení výkonnosti společnosti vedlo **posílení individuální komunikace** se zaměstnancem, aby firma nastavila informační tok ke všem pracovníkům. Jednání by měla opět probíhat s určitou **pravidelností**. Potom bude totiž možné sledovat zlepšující se, případně klesající trendy.

#### 4.3.5 Společnost – výsledky

V této oblasti bych společnosti doporučovala **podpořit kulturní** nebo **humanitární projekt** s garancí medializace značky a oslovení vybrané cílové skupiny. Může se jednat například o prestižní hudební festivaly Pražské jaro nebo Český Krumlov, případně o vybraný charitativní projekt jako je například Pomozte dětem.



Obrázek 16: Podpora kulturního a humanitárního projektu  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Zaměřením mé diplomové práce bylo na základě metodiky EFQM Modelu Excellence zhodnotit výkonnost společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. a navrhnout opatření, která by mohla vést ke zlepšení její výkonnosti. Dále pak posoudit vnější prostředí hodnocené společnosti formou SLEPT analýzy a její oborové okolí za pomoci Porterova modelu pěti konkurenčních sil a rovněž prostřednictvím metody SWOT identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti na základě informací získaných z předcházejících analýz.

Na základě teoretických poznatků o jednotlivých přístupech k hodnocení výkonnosti podniků získaných z odborných knih a vědeckých článků jsem se rozhodla pro hodnocení výkonnosti společnosti využít metodiku EFQM Modelu Excellence. Nejlepší hodnocení výkonnosti získala společnost S&K PUBLIC v oblastech Partnerství a zdroje a Klíčové výsledky. Vynikajících výsledků dosáhla také v oblastech Vedení, Procesy, produkty a služby a Zákazníci – výsledky. Nejnižšího procentuálního zisku bylo dosaženo v oblastech Společnost – výsledky, Pracovníci a Pracovníci – výsledky. Po vyhodnocení jednotlivých oblastí jsem vypočítala také celkovou úspěšnost společnosti S&K PUBLIC z hlediska její výkonnosti ve všech devíti oblastech EFQM Modelu Excellence, která činí 72,74 %. Lze tedy konstatovat, že celkově si společnost stojí velmi dobře a řadí se ke společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti.

K poměrně vysokému procentuálnímu hodnocení výkonnosti přispěly zejména skutečnosti, že se společnosti v posledních letech podařilo zvýšit výsledky svých finančních i nefinančních ukazatelů, získat velké zakázky a posílit tak svoji pozici na českém reklamním trhu. Společnost nadále spolupracuje se skutečně významnými klienty, kteří patří ve svém oboru k lídrům trhu. Společnost také systematicky využívá své finanční zdroje a má velmi dobré partnerské vztahy se svými dodavateli, které si pečlivě vybírá. Veškeré produkty a služby společnosti jsou detailně přizpůsobené poptávce zákazníka, což významně přispívá k jeho spokojenosti. K vysokému hodnocení výkonnosti přispělo také to, že společnost si důkladně vybírá svoje budoucí zaměstnance, díky tomu má dlouhodobě stabilní personální tým se soustředěnými zkušenostmi a dosahuje tak velmi nízké fluktuace.

Při vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých oblastí jsem zjistila i jisté nedostatky, na které jsem se zaměřila při formulaci návrhů, které by mohly výkonnost společnosti ještě zvýšit. Společnosti bych doporučovala častěji získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců a to na předem naplánovaných a pravidelných individuálních setkáních zaměstnanců s vedením společnosti. Na těchto setkáních by mohl management také získávat od pracovníků podněty ke zlepšení, jejichž zavedení by bylo pro společnost přínosné. Pro společnost jsem také vytvořila formulář, pomocí kterého by mohla pravidelně hodnotit svoje zaměstnance. Zamyslela jsem se rovněž nad možností rozšíření jejího zákaznického portfolia, a to proniknutím do společností dosud neobsazených odvětví. Můj další návrh směřoval do oblasti získávání zpětné vazby od zákazníků. Sestavila jsem sedmi bodový dotazník, který se týká obecných zásad obchodního případu. Dotazník by doplnil stávající individuální předání díla a umožnil by společnosti zjišťovat a pravidelně sledovat spokojenost svých zákazníků s poskytnutými službami. Pro porovnání výsledků interních procesů s jinými organizacemi se jako možné doporučení jeví čerpat tyto informace od nového pracovníka, který dříve pracoval v konkurenční společnosti. Můj poslední návrh se týká možnosti podpořit kulturní nebo humanitární projekt s garancí medializace značky a dostat se tak více do povědomí potenciálních klientů.

Domnívám se, že se mi stanovené cíle podařilo splnit a věřím, že moje návrhy a doporučení budou pro vedení společnosti užitečnou inspirací, která by mohla vést k jejich implementaci do reálné praxe. Diplomová práce byla pro mě přínosem a doufám, že získané zkušenosti využiji ve svém profesním životě.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Monografie

- (1) BARTOŠ, Vojtěch, 2011. Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích – teze habilitační práce. Nakladatelství: VUTIUM, 33s. ISBN 978-80-214-4408-9.
- (2) ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.
- (3) GRASSEOVÁ, Monika, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (4) HORVÁTH a PARTNERS, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.
- (5) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (6) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- (7) *Model Excellence EFQM*, 2012. Brussels: EFQM a Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-90-5236-698-2.
- (8) NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.
- (9) NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.
- (10) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.



- (11) Rada kvality České republiky, 2009. *Model START 2010*. Vyd.1. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1. Dostupné z: [http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model\\_START\\_2010.pdf](http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf)
- (12) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada, 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- (13) SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.
- (14) SYNEK, Miloslav, Pavel MIKAN a Hana VÁVROVÁ, 2011. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 61 s. ISBN 978-80-245-1819-0.
- (15) TÖPFER, Armin a kol., 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1766-8.
- (16) VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ, 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.
- (17) VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3647-1.
- (18) WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Vědecké články**

- (19) DODANGEH, Javad, Yusuff ROSNAH a Javad JASSBI, 2011. Assessment system based on fuzzy scoring in European Foundation for Quality Management (EFQM) business excellence model. *African Journal of Business Management*. 5(15), 6209-6220 [cit. 2016-04-01]. ISSN 1993-8233.
- (20) EVANS, James R., 2010. Organisational learning for performance excellence: A study of Branch-Smith Printing Division. *Total Quality Management*

- [online]. 21(3), 225-243 [cit. 2016-04-14]. DOI: 10.1080/14783360903553115. ISSN 14783363.
- (21) HENDRICKS, Kevin B. a Vinod R. SINGHAL, 1997. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical. *Management Science* [online]. 43(9), 1258-1274 [cit. 2016-04-14]. ISSN 00251909.
- (22) RADOSAVLJEVIĆ, Marija, Gorica BOŠKOVIĆ a Edin KALAČ, 2015. Analysis of business performance of small and medium-sized enterprises in the Republic of Serbia according to the criteria of the EFQM Model. *TEME: Casopis za Društvene Nauke* [online]. 39(3), 925-941 [cit. 2016-04-01]. ISSN 03537919.
- (23) RUIZ-CARRILLO, Jose Ignacio Castresana a Rubén FERNÁNDEZ-ORTIZ, 2005. Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view. *Total Quality Management* [online]. 16(1), 31-55 [cit. 2016-04-01]. DOI: 10.1080/1478336042000309857. ISSN 14783363.
- (24) SAIZARBITORIA, Iñaki Heras, 2006. How Quality Management models influence company results—Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management* [online]. 17(6), 775-794 [cit. 2016-04-01]. DOI: 10.1080/09593960600597768. ISSN 14783363.
- (25) SAMUELSSON, Peter a Lars-Erik NILSSON, 2002. Self-assessment practices in large organisations. *International Journal of Quality*. 19(1), 10-23. DOI: 10.1108/02656710210413426. ISSN 0265-671x. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02656710210413426>

### **Internetové zdroje**

- (26) AETNA, 2016. *Aetna.cz* [online]. [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: <http://www.aetna.cz/>
- (27) Baldrige Performance Excellence Program, 2016. *NIST* [online]. [cit. 2016-11-12]. Dostupné z: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>

- (28) Databáze časových řad ARAD, 2017. *Česká národní banka* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY\\_PKG.VYSTUP?p\\_period=12&p\\_sort=2&p\\_des=50&p\\_sestuid=12920&p\\_uka=1%2C2%2C6%2C14&p\\_strid=AAABAA&p\\_od=201101&p\\_do=201612&p\\_lang=CS&p\\_format=0&p\\_decsep=%2C#dump](http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=12&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=12920&p_uka=1%2C2%2C6%2C14&p_strid=AAABAA&p_od=201101&p_do=201612&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C#dump)
- (29) Direct media, 2012. *Directmedia.cz* [online]. [cit. 2016-10-16]. Dostupné z: <http://www.directmedia.cz/>
- (30) Du Pontova analýza, 2015. *Management Mania* [online]. [cit. 2016-10-28]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- (31) HDP 2017, vývoj HDP v ČR, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- (32) Inflace – druhy, definice, tabulky, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/mira\\_inflace](https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace)
- (33) Kurzy ČNB v roce 2016, historie kurzů měn, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-13]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/rok-2016/>
- (34) Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2017, 2017. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- (35) Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji, 2016. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
- (36) Zaměstnanost a nezaměstnanost v Jihomoravském kraji, 2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/zamestnanost-xb>
- (37) S&K PUBLIC spol. s r.o., 2017. *Skpublic.cz* [online]. [cit. 2017-01-23]. Dostupné z: <http://www.skpublic.cz/>

### **Poznámky z přednášek**

- (38) BARTOŠ, Vojtěch, 2016. *Rozbor výkonnosti podniku* (přednáška). Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

## **Firemní zdroje**

- (39) AETNA spol. s r.o., 2016. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2013 – 2015*. Brno.
- (40) DIRECT MEDIA, s.r.o., 2016. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2013 – 2015*. Brno.
- (41) S&K PUBLIC spol. s r.o., 2016. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2013 – 2015*. Brno.

## **Normy**

- (42) ČSN ISO 690, 2011. *Informace a dokumentace - Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Třídící znak 01 0197.

## SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Matice SWOT</i> .....	15
<i>Tabulka 2: Kritérium Vedení</i> .....	32
<i>Tabulka 3: Kritérium Strategie</i> .....	33
<i>Tabulka 4: Kritérium Pracovníci</i> .....	33
<i>Tabulka 5: Kritérium Partnerství a zdroje</i> .....	34
<i>Tabulka 6: Kritérium Procesy, výrobky a služby</i> .....	35
<i>Tabulka 7: Kritérium Zákazníci – výsledky</i> .....	35
<i>Tabulka 8: Kritérium Pracovníci – výsledky</i> .....	36
<i>Tabulka 9: Kritérium Společnost – výsledky</i> .....	37
<i>Tabulka 10: Kritérium Ekonomické výsledky</i> .....	38
<i>Tabulka 11: Počet zaměstnanců a prům. hrubá měs. mzda v JHM kraji a spol. S&amp;K PUBLIC</i> ...	46
<i>Tabulka 12: Míra inflace vyjádřená přírůstkem ročního indexu spotřebitelských cen</i> .....	47
<i>Tabulka 13: Meziroční růst reálného HDP</i> .....	48
<i>Tabulka 14: Průměrné kurzy měn</i> .....	48
<i>Tabulka 15: Průměrná hrubá měsíční mzda</i> .....	48
<i>Tabulka 16: Úrokové sazby v ČR</i> .....	49
<i>Tabulka 17: Vývoj tržeb</i> .....	52
<i>Tabulka 18: Analýza rentability</i> .....	54
<i>Tabulka 19: Analýza zadluženosti</i> .....	54
<i>Tabulka 20: Analýza aktivity</i> .....	56
<i>Tabulka 21: SWOT analýza společnosti S&amp;K PUBLIC spol. s r.o.</i> .....	59
<i>Tabulka 22: Tým hodnotitelů společnosti S&amp;K PUBLIC</i> .....	61
<i>Tabulka 23: Vyhodnocení oblasti Vedení</i> .....	62
<i>Tabulka 24: Vyhodnocení oblasti Strategie</i> .....	63
<i>Tabulka 25: Vyhodnocení oblasti Pracovníci</i> .....	64
<i>Tabulka 26: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje</i> .....	65
<i>Tabulka 27: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby</i> .....	66
<i>Tabulka 28: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky</i> .....	66
<i>Tabulka 29: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky</i> .....	67
<i>Tabulka 30: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky</i> .....	68
<i>Tabulka 31: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky</i> .....	69
<i>Tabulka 32: Celkový profil společnosti</i> .....	71
<i>Tabulka 33: Formulář pro hodnocení zaměstnanců</i> .....	73
<i>Tabulka 34: Dotazník pro zjišťování spokojenosti zákazníka</i> .....	76

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Du Pont diagram – rozklad ROE .....</i>	<i>17</i>
<i>Obrázek 3: Perspektivy BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku.....</i>	<i>19</i>
<i>Obrázek 4: Obecný model hodnotového řetězce .....</i>	<i>23</i>
<i>Obrázek 5: Schéma modelu Malcolma Baldrige.....</i>	<i>28</i>
<i>Obrázek 6: Schéma EFQM Modelu Excelence – verze 1999.....</i>	<i>29</i>
<i>Obrázek 7: Schéma EFQM Modelu Excelence – verze 2013.....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 8: Základní koncepce excelence .....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 9: Logika RADAR.....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 10: Logo společnosti S&amp;K PUBLIC spol. s r.o. ....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 11: Logo konkurenční společnosti DIRECT MEDIA s.r.o.....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 12: Logo konkurenční společnosti AETNA spol. s r.o. ....</i>	<i>41</i>
<i>Obrázek 13: Struktura S&amp;K GROUP do roku 2015 .....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 14: Zákaznická struktura společnosti S&amp;K PUBLIC spol. s r.o.....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 15: Organizační struktura společnosti .....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 16: Podpora kulturního a humanitárního projektu .....</i>	<i>77</i>

## SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Vývoj tržeb.....</i>	<i>51</i>
<i>Graf 2: Procentuální podíly zákazníků na tržbách společnosti S&amp;K PUBLIC v roce 2016.....</i>	<i>52</i>
<i>Graf 3: Rentabilita vloženého kapitálu .....</i>	<i>53</i>
<i>Graf 4: Celková zadluženost .....</i>	<i>54</i>
<i>Graf 5: Obrat celkových aktiv.....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 6: Doba obratu pohledávek .....</i>	<i>56</i>
<i>Graf 7: Dosažená úspěšnost jednotlivých oblastí .....</i>	<i>71</i>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

*Příloha 1: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Vedení*

*Příloha 2: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Strategie*

*Příloha 3: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci*

*Příloha 4: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Partnerství a zdroje*

*Příloha 5: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Procesy, produkty a služby*

*Příloha 6: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Zákazníci – výsledky*

*Příloha 7: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci – výsledky*

*Příloha 8: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Společnost – výsledky*

*Příloha 9: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Klíčové výsledky*

*Příloha 10: Rozvaha společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v letech 2013 – 2015*

*Příloha 11: Výkaz zisku a ztráty společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v letech 2013 – 2015*

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	VEDENÍ	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
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



**Příloha 2: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Strategie**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	STRATEGIE	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
6 - 1)	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 - 2)	Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?		X		
8 - 3)	Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, 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 - 4)	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 - 5)	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 způsobu jak tato rizika řešit?			X	

**Příloha 3: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	PRACOVNÍCI	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
11 - 1)	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 - 2)	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?				X
13 - 3)	Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?			X	
14 - 4)	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 - 5)	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?			X	

**Příloha 4: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Partnerství a zdroje**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	PARTNERSTVÍ A ZDROJE	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
16 - 1)	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 - 2)	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 - 3)	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 - 4)	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 - 5)	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	

**Příloha 5: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Procesy, produkty a služby**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
21 - 1)	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 - 2)	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 - 3)	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 - 4)	Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?				X
25 - 5)	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	

**Příloha 6: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Zákazníci – výsledky**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	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
2	Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				X
3	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
4	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 zákazníky požadovány a očekávány?			X	
5	Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?			X	

6	Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?			X	
7	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		
8	Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?				X

**Příloha 7: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci – výsledky**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
34 - 1)	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 - 2)	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 - 3)	Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?		X		
37 - 4)	Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?		X		
38 - 5)	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	

**Příloha 8: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Společnost – výsledky**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
39 - 1)	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 - 2)	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 - 3)	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 - 4)	Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?		X		
43 - 5)	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	



**Příloha 9: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Klíčové výsledky**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2009)

	Model Start	D	C	B	A
Č.	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
44 - 1)	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 - 2)	Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?				X
46 - 3)	Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?				X
47 - 4)	Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?				X
48 - 5)	Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?			X	
49 - 6)	Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?		X		
50 - 7)	Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?				X

**Příloha 10: Rozvaha společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v letech 2013 – 2015**

	Rozvaha vždy k 31. 12. daného roku (aktiva netto v celých tisících Kč)	2013	2014	2015
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>13 177</b>	<b>25703</b>	<b>31025</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>115</b>	<b>243</b>	<b>3029</b>
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>197</b>
B. I. 1	Zřizovací výdaje	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0
3	Software	0	0	197
4	Ocenitelná práva	0	0	0
5	Goodwill	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>37</b>	<b>243</b>	<b>2832</b>
B. II. 1	Pozemky	0	0	0
2	Stavby	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	37	243	2832
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>78</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	78	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>12 563</b>	<b>25025</b>	<b>26725</b>
C. I.	<b>Zásoby</b>	<b>349</b>	<b>507</b>	<b>149</b>
C. I. 1	Materiál	40	107	149
2	Nedokončená výroba a polotovary	309	400	0
3	Výrobky	0	0	0
4	Zvířata	0	0	0
5	Zboží	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>344</b>	<b>252</b>	<b>287</b>
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	281	189	224
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	63	63	63
6	Dohadné účty aktivní	0	0	0

	7	Jiné pohledávky	0	0	0
	8	Odložená daňová pohledávka	0	0	0
<b>C. III.</b>		<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>4 462</b>	<b>5222</b>	<b>4757</b>
C. III.	1	Pohledávky z obchodních vztahů	3 407	4879	4377
	2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0
	3	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0
	4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0
	5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0
	6	Stát - daňové pohledávky	559	6	6
	7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	308	274	107
	8	Dohadné účty aktivní	0	0	92
	9	Jiné pohledávky	188	63	175
<b>C. IV.</b>		<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>7 408</b>	<b>19044</b>	<b>21532</b>
C. IV.	1	Peníze	132	98	114
	2	Účty v bankách	7 276	18946	21418
	3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	0	0	0
	4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0
<b>D. I.</b>		<b>Časové rozlišení</b>	<b>499</b>	<b>435</b>	<b>1271</b>
D. I.	1	Náklady příštích období	426	435	1271
	2	Komplexní náklady příštích období	0	0	0
	3	Příjmy příštích období	73	0	0

		Rozvaha vždy k 31. 12. daného roku (pasiva netto v celých tisících Kč)			
		2013	2014	2015	
		<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>13 177</b>	<b>25703</b>	<b>31025</b>
<b>A.</b>		<b>Vlastní kapitál</b>	<b>9 621</b>	<b>11251</b>	<b>14756</b>
A. I.		<b>Základní kapitál</b>	<b>1 000</b>	<b>1000</b>	<b>1000</b>
	1	Základní kapitál	1 000	1000	1000
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0
	3	Změny základního kapitálu	0	0	0
A. II.		<b>Kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II.	1	Emisní ážio	0	0	0
	2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0
	3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0
	4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0
A. III.		<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>2 293</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III.	1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	100	0	0
	2	Statutární a ostatní fondy	2 193	0	0
A. IV.		<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>3 011</b>	<b>5121</b>	<b>4250</b>
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let	3 011	5121	4250
	2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0
A. V.		<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>3 317</b>	<b>5130</b>	<b>9506</b>
<b>B.</b>		<b>Cizí zdroje</b>	<b>3 051</b>	<b>5457</b>	<b>13249</b>
B. I.		<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. I.	1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0
	2	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0	0
	3	Rezerva na daň z příjmů	0	0	0
	4	Ostatní rezervy	0	0	0
B. II.		<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1243</b>
B. II.	1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	1243
	2	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
	3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0
	5	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0
	6	Vydané dluhopisy	0	0	0
	7	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0
	8	Dohadné účty pasivní	0	0	0
	9	Jiné závazky	0	0	0
	10	Odložený daňový závazek	0	0	0
B. III.		<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>3 051</b>	<b>5457</b>	<b>12006</b>
B. III.	1	Závazky z obchodních vztahů	1 487	1598	9519
	2	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0
	3	Závazky - podstatný vliv	0	0	0
	4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	6	0	0
	5	Závazky k zaměstnancům	110	115	95
	6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	362	403	453
	7	Stát - daňové závazky a dotace	128	2309	1161
	8	Krátkodobé přijaté zálohy	0	12	107

9	Vydané dluhopisy	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	286	433	28
11	Jiné závazky	672	587	643
<b>B. IV.</b>	<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0
<b>C. I.</b>	<b>Časové rozlišení</b>	<b>505</b>	<b>8995</b>	<b>3020</b>
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	1	8
2	Výnosy příštích období	505	8994	3012

Příloha 11: Výkaz zisku a ztráty společnosti S&K PUBLIC spol. s r.o. v letech 2013 – 2015

	Výkaz zisku a ztráty (v celých tisících Kč)	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0	23	43
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	23	43
+	<b>Obchodní marže</b>	0	0	0
II.	<b>Výkony</b>	60 247	59265	115123
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	59 938	59174	115524
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	309	91	-401
3	Aktivace	0	0	0
B.	<b>Výkonová spotřeba</b>	43 057	40978	87224
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	12 579	16524	36867
B. 2	Služby	30 478	24454	50357
+	<b>Přidaná hodnota</b>	17 190	18287	27899
C.	<b>Osobní náklady</b>	12 384	11663	14468
C. 1	Mzdové náklady	9 176	8621	10801
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 020	2858	3472
C. 4	Sociální náklady	188	184	195
D.	Daně a poplatky	44	42	46
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	84	147	760
III.	<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0	0	86
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	86
2	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0
F.	<b>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu</b>	0	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0
F. 2	Prodaný materiál	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-3	-63	5
IV.	Ostatní provozní výnosy	29	274	51
H.	Ostatní provozní náklady	203	464	856
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>4 507</b>	<b>6308</b>	<b>11901</b>
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	200	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	78	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku</b>	0	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0
X.	Výnosové úroky	0	0	1
N.	Nákladové úroky	0	0	41

XI.	Ostatní finanční výnosy	11	2	3
O.	Ostatní finanční náklady	481	90	91
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-470</b>	<b>34</b>	<b>-128</b>
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>720</b>	<b>1212</b>	<b>2267</b>
Q. 1	-splatná	720	1212	2267
Q. 2	-odložená	0	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>3 317</b>	<b>5130</b>	<b>9506</b>
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1	-splatná	0	0	0
S. 2	-odložená	0	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>3 317</b>	<b>5130</b>	<b>9506</b>
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>4 037</b>	<b>6342</b>	<b>11773</b>