

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Přístupy k monitorování kvality organizace  
Kristýna Vrabcová

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Vrabcová**  
Osobní číslo: **E16523**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Přístupy k monitorování kvality organizace**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je kategorizace přístupů k monitorování a vyhodnocování výkonu v organizaci, vymezení kritérií pro hodnocení kvality výkonu a produkce. Práce bude zaměřena na vybranou organizaci poradenského typu. V práci budou využity nástroje procesního modelování.

Osnova:

- Základní pojmy související se zpracovávanou problematikou.
- Charakteristika kritérií.
- Tvorba modelů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**


Seznam odborné literatury:

**HUČKA, Miroslav a kol.** *Modely podnikových procesů.* C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.

**CHODŮR, Miroslav a Adriana KNÁPKOVÁ.** *Měření a řízení výkonnosti podniku.* Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

**NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ.** *Finanční řízení podniku.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.


Vedoucí bakalářské práce:

  
**doc. Ing. Stanislava Šimonová, Ph.D.**


Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**

  
doc. Ing. Romana Provažnická, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018



Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 4. 2019

Kristýna Vrabcová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce doc. Ing. Stanislavě Šimonové, Ph.D. za její věnovaný čas a odborné rady, které mi poskytla a významně mi tak přispěla k vypracování mé bakalářské práce. Zároveň patří můj velký dík finančně poradenské společnosti za poskytnutí informací a materiálů potřebných ke zpracování této bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Předmětem bakalářské práce je kategorizace přístupů k monitorování a vyhodnocování výkonu v organizaci. Konkrétně se práce zabývá vymezením hodnotících kritérií pro prostředí finančně poradenského podniku. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je tvořena literárním základem, který se týká metod pro monitorování a vyhodnocování výkonu organizace. V praktické části jsou vymezena nejdůležitější nefinanční kritéria pro finančně poradenské organizace a společně s některými metodami finanční analýzy jsou aplikována na danou organizaci finančně poradenského typu. Následně jsou dle získaných informací z dotazníkového šetření a z účetní závěrky výsledky kritérií a metod vyhodnoceny.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Kvalita organizace, monitorování kvality, finanční ukazatele, nefinanční ukazatele, analýza podniku

## **TITLE**

Approaches to monitoring quality of the organization

## **ANNOTATION**

The subject of the Bachelor's thesis is the categorization of approaches to monitoring and evaluating performance in an organization. Specifically, the thesis deals with the definition of evaluation criteria for the financial advisory firm. The thesis is divided into two parts. The theoretical part is formed by a literary basis that deals with methods for monitoring and evaluating the performance of an organization. The practical part defines the most important non-financial criteria for financial advisory organizations and together with some methods of financial analysis are applied to the given financial advisory organization. Subsequently, according to the information obtained from the questionnaire survey and the financial statements, the results of the criteria and methods are evaluated.

## **KEYWORDS**

Organization quality, quality monitoring, financial indicators, non-financial indicators, company analysis

# OBSAH

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>10</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>13</b>
<b>ÚVOD.....</b>	<b>14</b>
<b>1 Pojem kvalita.....</b>	<b>15</b>
<b>2 Proč hodnotit výkonnost podniku .....</b>	<b>16</b>
<b>3 Způsoby měření výkonnosti.....</b>	<b>16</b>
<b>4 Hodnocení podniku vlastníky a manažery .....</b>	<b>17</b>
<b>5 Hodnocení podniku externími subjekty.....</b>	<b>17</b>
<b>6 Hodnocení podniku zákazníky .....</b>	<b>18</b>
<b>7 Přístupy k měření kvality a výkonnosti podniku .....</b>	<b>18</b>
7.1 Finanční metody pro hodnocení kvality podniku.....	19
7.1.1 Elementární metody.....	20
7.1.2 Vyšší metody .....	25
7.2 Nefinanční metody pro hodnocení kvality podniku.....	26
<b>8 Praktická část.....</b>	<b>33</b>
<b>9 Návrh postupu pro vymezení nefinančních kritérií vyjadřujících kvalitu podniku .....</b>	<b>33</b>
<b>10 Charakteristika prostřední finančně poradenských podniků .....</b>	<b>33</b>
<b>11 Definice hodnotících kritérií .....</b>	<b>36</b>
11.1 Kvalitní služba .....	37
11.2 Spokojený klient.....	37
11.3 Užitečný zaměstnanec .....	37
<b>12 Analýza definic hodnotících kritérií.....</b>	<b>37</b>
12.1 Kvalitní služba .....	38
12.2 Spokojený klient.....	39
12.3 Užitečný zaměstnanec .....	40
<b>13 Tvorba otázek pro plánované dotazníkové šetření.....</b>	<b>42</b>
<b>14 Úpravy vytvořené sady otázek.....</b>	<b>44</b>
<b>15 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení.....</b>	<b>47</b>
15.1 Vyhodnocení dotazníků pro poradce .....	47



15.2 Vyhodnocení dotazníků pro klienty .....	62
<b>16 Vyhodnocení, zda otázky byly vhodně zvoleny .....</b>	<b>66</b>
<b>17 Finanční analýza .....</b>	<b>70</b>
17.1 Rentabilita .....	70
17.2 Likvidita .....	72
17.3 Zadluženost .....	73
17.4 Vyhodnocení analýzy .....	73
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>74</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>76</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>78</b>

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1 Schématické uspořádání modelu EFQM.....	28
Obrázek č. 2: Schématické uspořádání modelu BSC .....	32
Obrázek č. 1: Diagram příčin a následků – kvalitní služba .....	39
Obrázek č. 2: Diagram příčin a následků – spokojený klient .....	40
Obrázek č. 3: Diagram příčin a následků – užitečný zaměstnanec.....	41

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka č. 2: Spokojenost respondentů s kariérním růstem .....	49
Tabulka č. 2: Firemní benefity.....	52
Tabulka č. 3: Počet smluvních partnerů porovnávaných respondenty .....	59

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Pohlaví respondentů .....	47
Graf č. 2: Věk respondentů .....	47
Graf č. 3: Vztahy respondentů s kolegy.....	48
Graf č. 4: Možnost kariérního růstu v rámci firmy.....	48
Graf č. 5: Pořádání školení produktové znalosti.....	49
Graf č. 6: Četnost školení produktové znalosti.....	50
Graf č. 7: Účast respondentů na školení produktové znalosti.....	50
Graf č. 8: Pořádání školení přispívající k osobnostnímu růstu .....	51
Graf č. 9: Četnost školení přispívajíc k osobnostnímu růstu .....	51
Graf č. 10: Účast respondentů na školení přispívající k osobnostnímu růstu.....	51
Graf č. 11: Existence firemních benefitů .....	52
Graf č. 12: Podílení se na úklidu a chodu kanceláře.....	53
Graf č. 12: Udržování kontaktu s klienty.....	53
Graf č. 13: Četnost kontaktování klienta o uzavření smluv.....	54
Graf č. 14: Forma udržování kontaktu s klienty .....	54
Graf č. 15: Kontakt s klienty v osobní rovině v procentech .....	55
Graf č. 16: Doporučení od klientů .....	55
Graf č. 17: Vyřizování administrativy za klienty .....	56
Graf č. 18: Příležitosti ke kontaktování klienta .....	56
Graf č.: 19: Pořádání akcí pro klienty.....	57
Graf č. 20: Typy akcí pro klienty.....	57
Graf č. 21: Účast respondentů na akcích pro klienty .....	58
Graf č. 22: Možnosti při rozhodování o doporučení klientovi .....	58
Graf č. 23: Konzultace s vedoucím/i .....	59
Graf č. 24: Četnost konzultací respondentů s vedoucím/i .....	60
Graf č. 24: Možnost využití nástrojů k analýze klienta .....	60
Graf č. 25: Typy nástrojů k analýze klienta.....	61
Graf č. 26: Využití nástrojů k analýze klienta respondenty.....	61
Graf č. 27: Nedostatky ve firmě.....	62
Graf č. 28: Délka spolupráce respondenta s poradcem.....	62
Graf č. 29: Počet osobních schůzek respondenta s poradcem .....	63
Graf č. 30: Možnost výběru z více variant.....	64
Graf č. 31: Doporučení služeb poradce známým.....	65

Graf č. 32: Kontakt poradce ve chvíli potřeby.....	65
Graf č. 33: Příležitosti, k nimž jsou respondenti kontaktováni.....	66

## SEZNAM ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
ČR	Česká Republika
EAT	Earnings after taxes, Čistý zisk
EBIT	Earnings before interest and taxes, Zisk před zdaněním a úroky
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EVA	Economic Value Added, Ekonomické přidané hodnoty
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
ROA	Return of assets, Rentabilita aktiv
ROCE	Return On Capital Employed, Rentabilita investovaného kapitálu
ROE	Return of equity, Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Return of investments, Rentabilita vloženého kapitálu
ROS	Return of sales, Rentabilita tržeb
VCI	Value Creation Index

## ÚVOD

V dnešní době je působení podnikatelských subjektů na trhu obtížné. Žádá si neustálé zlepšování, maximalizaci výkonu a co nejrychlejší přizpůsobování se. Každá firma, která se chce na trhu udržet, se musí postarat o svou konkurenceschopnost, s níž úzce souvisí kvalita. Ta je jednou z nutných podmínek fungování v tržním prostředí a měla by být pro každý podnikatelský subjekt prioritní. Přístupů k monitorování kvality podniku je několik. Základním měřítkem, dle kterého můžeme kvalitu posuzovat, je jeho výkonnost, která lze vyhodnotit za pomoci finančních ukazatelů. Pro aktuální dobu je ale žádoucí komplexnější pohled na kvalitu podniku, a proto vystupují do popředí ukazatele nefinanční. Díky nim lze zhodnotit postoj zaměstnanců k vedení, způsob, jakým jsou zaměstnanci motivováni a vzdělávání, spokojenost zákazníků se službami či produkty a několik dalších nefinančních aspektů, dle kterých lze kvalitu posoudit lépe, než pouze využitím analýzy finanční.

Cílem této bakalářské práce je stanovení hodnotících kritérií pro odvětví finančního poradenství a jejich vyhodnocení v rámci konkrétní finančně poradenské firmy.

První část práce je zaměřena na přiblížení problematiky hodnocení kvality a na možnosti, kterými lze provést finanční a nefinanční analýzu. Druhá část práce se zabývá především nefinančními ukazateli, neboť ty jsou pro oblast podnikání ve finančním poradenství velmi důležité. Hlavním důvodem je fakt, že práce finančního poradce je z největší části založena na přímém kontaktu s klientem, který v poslední době klade mnohem větší důraz na kvalitu odvedené práce než dříve. Příčinou je minulá negativní zkušenost s finančním poradenstvím, která ve většině obyvatelstva zůstala ukotvena.

Prvotně jsou stanovena tři nefinanční kritéria, která nejlépe vystihují prostředí finančně poradenských firem a následně jsou definována. Na základě vymezených kritérií je sestavena sada otázek pro dotazníkové šetření, které je směřováno jak na poradce dané finančně poradenské firmy, tak na jejich klienty. Po zanalyzování dotazníků je vyhodnoceno, zda firma nefinanční kritéria splňuje a zda tedy může být z tohoto pohledu označena za kvalitní. Po provedení nefinanční analýzy jsou provedeny propočty vybraných finančních ukazatelů, které jsou taktéž vyhodnoceny.

# 1 Pojem kvalita

Kvalita nám vyjadřuje zpravidla kladné vlastnosti výrobků a služeb, které plně uspokojí požadavky zákazníků. (Managementmania, 2018). Management by se měl kvalitou produkce zaobírat právě z důvodu tlaku ze strany zákazníka, který si je v dnešní době schopen obstarat mnohem více informací a je potřeba umět jeho požadavkům vyhovět. Zároveň taktéž z důvodu tlaku konkurence a například z důvodu technického pokroku, který by se měl promítnout do poskytovaných výrobků či služeb, aby byl neustále udržován krok s již zmíněnou konkurencí (Šimonová, 2009).

V souvislosti s kvalitou můžeme zmínit i kvalitu z hlediska finanční prosperity podniku, neboť ziskovost je základním stavebním kamenem pro výkonnost podniku (Šimonová, 2009). Výkonnost je pojem, který jsme zvyklí v běžném životě používat bez ohledu na odborné zaměření. Jelikož je využíván v mnoha oborech, ať už je to sport či ekonomika, můžeme na otázku, co je výkonnost, dostat nespočet odpovědí. Obecně však popisuje způsob, kterým sledovaný subjekt vykonává určitou činnost. (Wagner, 2009). Pokud se zaměříme na výkonnost v propojení s podnikem, pak můžeme význam slova chápat jako schopnost podniku co nejrychleji a co nejefektivněji zhodnotit za určitý čas investice, které byly do podnikání vloženy. Výkonnost se pak dá samozřejmě posuzovat z několika pohledů. Konkrétně ze strany externích subjektů, vlastníků, manažerů a zákazníků, kdy každý z nich má o kvalitě a výkonnosti podniku své vlastní představy.

Pro vlastníky je nejdůležitější návratnost investice a zhodnocení jejich vloženého kapitálu. Pro management je prioritním aspektem určujícím kvalitu podniku jeho prosperita, stabilní podíl na trhu, spokojený a loajální zákazník, vynakládání co nejnižších nákladů a likvidní hospodaření.

Na druhém konci pak stojí zákazník, kterého tyto finanční aspekty tolik nezajímají. Pro tuto skupinu je nejdůležitější kvalitní produkt za cenu, která odpovídá zákazníkově představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení jeho potřeby zaplatit (Šulák, Vacík, 2003).

## 2 Proč hodnotit výkonnost podniku

V dnešní době se téma hodnocení podniku dostává opět do popředí a jeho význam roste a stává se aktuálnějším než dříve. Zpřísnují se podmínky pro poskytování úvěrů, pojišťovny kladou větší důraz na řešení analýzy rizik a pojistné podvody a investoři se stávají mnohem obezřetnější při výběru podniku, do kterého zainvestují (Vochozka, 2011).

Z tohoto důvodu je pro podnik důležité, aby si pomocí různých metod hodnocení výkonnosti kontroloval, zda pracuje efektivněji než konkurence a zjišťoval tak, v jaké oblasti se má zlepšit, aby se mohl dostat i do lepšího postavení na trhu a byl konkurenceschopnější. (Pavelková, Knápková, 2012).

Výsledky hodnocení neinformují podnik jen o jeho nedostatecích, na kterých by měl zapracovat, ale také o jeho silných stránkách, které by měl rozvíjet a zakládat si na nich, protože jen touto cestou může získat mnohem větší konkurenční výhodu. Ve shrnutí má podnik zkrátka díky monitorování výkonu dostatečné podklady k tomu, aby se mohl neustále rozšiřovat a poskytovat kvalitnější služby svým zákazníkům. Každý podnik by měl usilovat o propojení a vyladění jednotlivých stránek výkonnosti, aby došlo k synergii, díky které pak bude mít prospěch jak organizace, tak i okolní zájmové skupiny. (Wagner, 2009).

## 3 Způsoby měření výkonnosti

Při měření výkonnosti podniku můžeme na hodnocení aplikovat dva způsoby – nefinanční či finanční metodu. Finanční analýza podniku pomáhá hodnotit samostatně jeho likviditu, rentabilitu, zadluženost či aktivitu. Tento přístup by měl po zhodnocení jednotlivých faktorů dávat dohromady mozaiku, která podává informace o stavu společnosti a o jeho finančním zdraví. Tvorba finanční analýzy se provádí většinou před finančním nebo investičním rozhodováním, protože pouze podle zůstatků nebo obrátů na účtech se nelze řádně rozhodovat.

Tato metoda přezkoumává porovnáváním jednotlivých ukazatelů minulost a zároveň řeší i současnost a tím pádem tak přináší informace o výkonnosti podniku a o možných rizicích, která by mohla nastat. Hlavním přínosem finanční analýzy je však vývoj podniku do budoucna (Vochozka, 2011).



Druhým způsobem je naopak nefinanční metoda, která by měla být taktéž využívána a to z toho důvodu, že se vznáší kritické poznámky ohledně omezeného nahlížení na zákazníky ve chvíli, kdy se využívá jen finančních ukazatelů (Šulák, Vaculík 2003).

Pro bližší představu, nefinanční hodnocení podniku zahrnuje analýzu podstatných skutečností, které jsou ale těžko měřitelné, protože jsou nehmatatelné. Pro příklad se zabývá zvyšováním spokojenosti zákazníků a zvyšování počtu zákazníků, dále spokojeností a užitečností zaměstnanců a zdokonalováním pracovního prostředí a firemní kultury. Nefinanční analýza by měla vždy doplňovat analýzu finanční a dohromady pak tvoří komplexního hodnocení podniku ze všech možných hledisek (Opf.sl.u.cz, 2010).

## **4 Hodnocení podniku vlastníky a manažery**

Sebehodnocení podniku, respektive hodnocení vlastníky a manažery, je významnou součástí jeho fungování a nastává hned z několika důvodů. Jak již bylo zmíněno výše v textu, pro management je jedním z kritérií při hodnocení stabilní podíl na trhu, ziskovost a nízké náklady (Šulák, Vaculík, 2003). Finanční analýzu pro hodnocení podniku pak dále využívají pro získání podkladů pro plánování cílů podniku (Vochozka, 2011).

Vlastníci společnosti, o nichž jsme se již také bavili, stáčí zájem převážně ke zhodnocování jejich vloženého kapitálu. Konkrétně požadují zprávy o tom, jakým směrem se jejich investice ubírá a jak rychle se kumulují peníze (Šulák, Vaculík, 2003).

## **5 Hodnocení podniku externími subjekty**

Informace o podniku samozřejmě nezajímají jen jeho vedení, ale také externí subjekty. Můžeme zmínit pro příklad dodavatele, které zajímá stav podniku hlavně z důvodu plateb za dodávky. I jediný zákazník, který by se dostal do finančních problémů a nebyl by schopen hradit faktury, by mohl dodavatele negativně ovlivnit, a proto kladou důraz na solventnost a likviditu podniku (Vochozka, 2017).

Za další subjekt je možné považovat odběratele, pro něž je finanční stabilita klíčovou informací již při rozhodování, zda s tímto podnikem spolupracovat, či nikoliv. Nechtějí mít partnerskou firmu v krizové situaci, protože to by mohlo ohrozit podnikání jich samotných (Vochozka, 2011). Odběratelé, ať už potenciální nebo stávající, se soustředí hlavně

na dlouhodobou stabilitu podniku, protože chtějí mít jistotu, že dodavatel bude schopen dodržovat své závazky včas (Vochozka, 2017).

Dále mají výrazný zájem o informace o podniku banky a pojišťovny, pro které je prioritní bonita jejich klientů. Banky k tomu využívají bonitní a bankrotní modely, které jsou doplněny dalšími různými analýzami, jež má instituce zavedené. Taktéž získávají informace ze Sbírký listin, kde mají podniky povinnost zveřejňovat účetní závěrku. Tyto informace ovšem nemusí být ve chvíli zveřejnění zcela aktuální v důsledku lhůt, které jsou pro uveřejnění stanoveny. Veliký důraz je pak kladen na bonitu klienta ve chvíli, kdy si chce vzít úvěr. V tento moment si banky zakládají na jeho co možná nejlepším zajištění.

Jako poslední subjekt zmíním zaměstnance, které finanční zdraví podniku a jeho prosperita taktéž zajímá. Logicky hlavně z toho důvodu, že chtějí mít jistotu zaměstnání a s tím spojené mzdové ohodnocení, což by jim stabilita podniku měla zajišťovat (Vochozka, 2011).

## **6 Hodnocení podniku zákazníky**

Ze strany zákazníků se nejedná přímo o hodnocení finančních ukazatelů. Solventnost podniku je bude okrajově taktéž zajímat, protože chtějí spolehlivou firmu, ale důležitějším faktorem pro ně je zejména kvalita nabízených produktů nebo služeb a výše ceny, která je za ně požadována (Šulák, Vacík, 2003). Zákazníci ve většině případů poptávají i u konkurentů a zjišťují si podmínky, za jakých by daný produkt nebo službu mohli obdržet u nich a s jakými výhodami (Hučka, 2017). I z tohoto důvodu je nezbytné, aby firma dbala nejen na cenu a kvalitu, ale i na další aspekty, které zákazníci hodnotí, jako je dodržování dodacích lhůt a poprodejní servis, s čímž souvisí požadavek na služby navíc. Těmi můžeme chápat například záruční zajištění a tak podobně (Šulák, Vacík, 2003).

## **7 Přístupy k měření kvality a výkonnosti podniku**

Možností, kterými se dá hodnotit podnik, je nespočet. Základní dělení je na finanční a nefinanční metody. Obě tyto skupiny si detailněji rozebereme v rámci této kapitoly (Vochozka, 2011).

## 7.1 Finanční metody pro hodnocení kvality podniku

Nejprve se budeme zabývat hodnocením kvality podniku finanční analýzou. Žádný podnik, který chce prosperovat, se bez ní neobejde, protože díky ní je možné firmu vyhodnotit jak z hlediska minulosti a současnosti, tak lze predikovat i její možný budoucí vývoj. Aby mohla být finanční analýza vůbec zpracována, je nutno čerpat informace z více zdrojů, aby šlo o objektivní výsledek (Vochozka, 2011).

Hlavní podklady pro tuto metodu se získávají z účetní závěrky podniku, která je složena z rozvahy, výkazu zisku a ztrát, výkazu cashflow, což je v překladu přehled o peněžních tocích podniku, a taktéž jsou součástí účetní závěrky i případné přílohy. Dalším zdrojem potřebných informací může být také výroční zpráva podniku (Vochozka, 2011).

Cílem finanční analýzy je zejména přezkoumání minulého vývoje společnosti, posouzení jejího momentálního stavu, tedy jejího finančního zdraví a současně zjištění, zda se rozvíjí podle očekávání. Smyslem analýzy je taktéž příprava podkladů pro správné rozhodování a fungování ve vedení podniku, proto je tato metoda velice důležitá pro manažery. Podnik musí znát svůj finanční stav a mít informace o existenci možných problémů a faktorech, které je ovlivňují (Vochozka, 2017).

Podnik pak může výsledné hodnoty porovnat s výsledky ostatních společností v oboru a využít výstup tohoto zkoumání ve svůj prospěch (Vochozka, 2017). Základní rozdělení metod finanční analýzy, je dle Vochozky (2017), do dvou skupin, konkrétně elementární metody a vyšší metody. Skupina elementárních metod se vyznačuje tím, že nám k výpočtu stačí klasické matematické operace. Pracuje se zde s ukazateli, jejichž obsahem jsou buď položky z účetní závěrky, nebo čísla od nich odvozená. Dále rozlišujeme tyto ukazatele na extenzivní, které se zaměřují na kvantitu a na intenzivní, jež charakterizují, do jaké míry jsou ukazatele v podniku využívány a jak rychle se v podniku mění.

Konkrétně pak tedy mezi elementární metody řadíme analýzu absolutních ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu pyramidových ukazatelů.

Druhá skupina – vyšší metody – je už poněkud složitější, a proto se v praxi příliš nepoužívá. Je dále dělena na bankrotní a bonitní modely (Vochozka, 2017).

### 7.1.1 Elementární metody

V následující kapitole si okrajově rozebereme tři základní podskupiny elementárních metod.

#### a) Analýza absolutních ukazatelů

Tato analýza vychází z informací z účetních výkazů, kde jsou absolutní ukazatele přímo zaneseny. Používají se k analýzám vertikálním a horizontálním, které by měly dopomoci k lepší prvotní orientaci v hospodaření podniku a měly by upozornit na problémy, které by mohly vznikat. Cílem je především přehled minulé finanční situace podniku a příčin jeho vývoje. Pro lepší pochopení obsahu horizontální a vertikální analýzy si obě dvě lehce přiblížíme.

Horizontální analýza funguje především na statistických výpočtech. Jedná se o analýzu časových změn absolutních ukazatelů. Je zde nutná tvorba dlouhodobých časových řad, které snižují riziko nepřesnosti výpočtů. Tato metoda podává odpovědi na otázky: o kolik se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase nebo o kolik procent se změnila jednotlivé položky v čase. Cílem je změřit intenzitu změn položek, a to jak absolutně, tak relativně.

Vertikální analýza se zabývá procentním rozbohem. Počítá tedy například procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na aktivech. Sleduje strukturu účetních výkazů (rozvahy, výkazu zisků a ztrát atd.) a umožňuje zkoumání role aktiv, pasiv a dalších činitelů na tvorbě zisku. Analýza se provádí v účetních výkazech od shora dolů, proto je tedy nazvána vertikální (Vochozka, 2017).

#### b) Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele sleduje podnik z několika pohledů. Jedná se o základní nástroj, který se používá při hodnocení finančního stavu podniku a je hojně využíván i v praxi. Důvodem je především rychlost jejich výpočtu a tím pádem velice rychlé podání přehledu o finanční stránce podniku za určité období a také poměrně přesné vyhodnocení finanční situace. Poměrové ukazatele spočítáme podělením alespoň dvou vybraných položek z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, cashflow). Existuje několik skupin poměrových ukazatelů a každý z nich má jakési doporučené rozpětí, ve kterém by se měl jeho výsledek pohybovat (Vochozka, 2017).

Nejčastěji se uvádí tyto ukazatele (Nývtová, Marinič, 2010):

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti,
- skupina ukazatelů kapitálového trhu.

### **Ukazatele rentability**

Těmito ukazateli se poměruje výdělečná schopnost podniku a míra zhodnocení vynaložených prostředků v podobě aktiv, kapitálu a dalších (Nývtová, Marinič, 2010). V následující části si představíme pár základních ukazatelů rentability.

#### **- ROA: Rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu)**

Jedná se o klíčové měřítko rentability a informuje o tom, jak byl vložený kapitál zhodnocen nezávisle na tom, zda se jedná o kapitál získaný z vlastních či cizích zdrojů. Zároveň můžeme říci, že nám poskytuje informace o tom, kolik jedna koruna vloženého kapitálu přinesla zisku před úroky a zdaněním – EBIT (Vochozka, 2017).

*Vzoreček pro výpočet:*  $ROA = EBIT/aktiva$

#### **- ROE: Rentabilita vlastního kapitálu**

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který byl do společnosti vložen vlastníky. Porovnává se s možnými alternativami investic, u nichž figuruje obdobné riziko (Šulák, Vacík, 2003). Tímto způsobem mohou investoři posoudit, zda je kapitál, jež vložili, dostatečně zhodnocován vzhledem k riziku, které pro ně investice představuje. Ukazatel rentability vlastního kapitálu nás také informuje o tom, kolik přinesla jedna koruna vloženého kapitálu čistého zisku – EAT (Vochozka, 2017).

*Vzoreček pro výpočet:*  $EAT/vlastní\ kapitál$

### - **ROI: Rentabilita vloženého kapitálu**

Tento ukazatel se zaměřuje na stanovení efektivity dlouhodobě investovaného cizího kapitálu (Šulák, Vacík, 2003). Jedná se o jeden ze základních ukazatelů hodnocení návratnosti investice (Managementmania, 2019).

*Vzoreček pro výpočet:* EBIT/celkový kapitál

### - **ROS: Rentabilita tržeb**

Jedná se o ukazatel, který sděluje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Pomáhá určovat zisk a je potřeba ho posuzovat správně v souvislosti s odvětvím firmy, protože vypočtená hodnota se může mezi odvětvími odlišovat. Taktéž je důležitý obrat firmy. Pokud je hodnota ukazatele příliš nízká nebo naopak vysoká, nemusí to ihned znamenat chybu, ale může jít právě o rychlost obratu a objem tržeb. Pro příklad nízká hodnota může být způsobena rychlým obratem zásob a vysokým objemem tržeb (Managementmania, 2016d).

*Vzoreček pro výpočet:* EAT/(tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)

### **Ukazatele aktivity**

Tato skupina ukazatelů se zaměřuje na měření schopnosti podniku optimálně nasazovat a využívat majetek, kterým disponuje (Nývtová, Marinič, 2010).

Ukazatele aktivity vystupují ve dvou formách. Konkrétně jde o počet obrátek, tedy o rychlost obratu a o dobu obratu. Ukazatel zaměřující se na počet obrátek nám říká, kolikrát se daný druh majetku obrátí za určitý časový interval. V čitateli vždy nalezneme tržby a ve jmenovateli položku aktiv. Výsledkem je pak číslo, které uvádí počet obrátek za rok. Může se jednat například o obrat celkových aktiv (tržby/celková aktiva), který nám říká, jak rychle dokáže podnik vložený kapitál otočit, kdy čím vyšší obrat je, tím efektivněji je majetek využíván (Vochozka, 2017).

Naproti tomu ukazatel doby obratu vyjadřuje dobu, po kterou je kapitál vázán v majetku a tím tedy dobu, za kterou se přemění do peněžní formy. V čitateli jsou zaznamenány vždy dvě položky aktiv a ve jmenovateli převážně tržby. Pro tuto skupinu ukazatelů můžeme zmínit pro příklad dobu obratu pohledávek (pohledávky/průměrné denní tržby), která vyjadřuje, za kolik dní přibližně splácí dlužníci pohledávky (Vochozka, 2017).

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit majetek na peníze nebo jejich ekvivalent a je krátkodobým pohledem na solventnost (Nývltová, Marinič, 2010). Likvidnost potom můžeme označit jako rychlost přeměny majetku na hotovost. Ukazatele likvidity, jak již vyplývá z výše uvedeného textu, tedy vyjadřují schopnost podniku platit své závazky, které jsou splatné v blízké budoucnosti (Vochozka, 2017).

Tyto ukazatele dělíme na tři možné varianty (Vochozka, 2017):

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

#### **- Běžná likvidita**

Tento typ likvidity nám ukazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Čím je výsledek vyšší, tím je větší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

***Vzoreček pro výpočet:*** oběžná aktiva/krátkodobé závazky

#### **- Pohotová likvidita**

V tomto případě se jedná o poněkud přísnější pohled na likviditu a jsou z výpočtu vyloučeny zásoby a nedokončená výroba (Šulák, Vacík, 2003).

***Vzoreček pro výpočet:*** (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

- **Okamžitá likvidita**

Tato likvidita měří schopnost podniku hradit své právě splatné závazky. Spadají sem tedy pohotové platební prostředky, kterými jsou peníze na běžných účtech, pokladní hotovost a dále také obchodovatelné cenné papíry (Šulák, Vacík, 2003).

*Vzoreček pro výpočet:* Pohotové platební prostředky/krátkodobé závazky

**Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatele se zaměřují na míru zadlužení podniku a schopnost podniku splácet své závazky (Vochozka, 2017).

Podstatou je vyjádření vztahu mezi cizími zdroji financování a vlastními. Vzájemný poměr samozřejmě závisí na mnoha faktorech, kterými může být obor podnikání, výše a stabilita zisku a tržeb, úroková míra bank a tak podobně (Šulák, Vacík, 2003).

Ukazatelů zadluženosti je několik a zde si přiblížíme pouze některé z nich.

- **Ukazatel celkové zadluženosti**

Ukazatel celkové zadluženosti určuje podíl cizích zdrojů na financování celkových aktiv podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím zadluženější podnik je (Vochozka, 2017).

*Vzoreček pro výpočet:* cizí zdroje/celková aktiva

- **Ukazatel dlouhodobé zadluženosti vlastního kapitálu**

Díky tomuto ukazateli můžeme určit, zda si podnik může dovolit využít k pokrytí svých dlouhodobých potřeb půjčky (Šulák, Vacík, 2017).

*Vzoreček pro výpočet:* dlouhodobé závazky (půjčky)/vlastní kapitál



#### - **Ukazatel úrokového krytí**

Jako poslední z ukazatelů zadluženosti zmíním ukazatel úrokového krytí, kterým se zjišťuje, zda je podnik schopen splácení úrokových závazků. Ukazatel nám říká, kolikrát zisk, který je vytvořený před odečtením daní a úroků, tzv. EBIT, pokrývá úroky (Vochozka, 2017).

*Vzoreček pro výpočet: EBIT/úroky*

#### - **Ukazatele kapitálového trhu**

Tento druh ukazatelů využívají hlavně skuteční a potencionální investoři, kdy jejich zájem směřuje k informaci, zda podnik zajišťuje návratnost jimi vloženého kapitálu (Šulák, Vacík, 2003). Prioritní informací pro tyto ukazatele je tržní cena akcie. Jako ukazatele spadající do této kategorie můžeme jmenovat například dividendový výplatní poměr, účetní hodnotu akcie, zisk na jednu akcii, cash flow na akcii a další (Vochozka, 2017).

#### **c) Analýza pyramidových ukazatelů**

Tato analýza umožňuje odkrýt souvislosti a vazby mezi jednotlivými ukazateli. I přesto, že na sebe nejsou všechny přímo navázány, jakákoli změna jednoho ukazatele se projeví ve změně dalšího, který na něho navazuje. Pyramidová soustava je založena na tom, že na vrcholu soustavy je takový ukazatel, který je významně nadřazen ostatním a postupně se rozkládá za pomoci násobení, dělení, sčítání a odčítání na dílčí ukazatele, čímž přispívá k již zmíněnému odhalování souvislostí a vzniku příčin určitých jevů v podniku (Finanalysis., nedatováno).

### **7.1.2 Vyšší metody**

Mezi tyto metody spadají bonitní a bankrotní modely, pro jejichž správnou interpretaci výsledných hodnot je nutná znalost matematických a statistických metod a z tohoto důvodu nejsou tyto modely pravidelně využívány (Vochozka, 2017).

Nejdůležitější jsou však pro bankovní sektor, protože banky tyto modely využívají právě ve chvíli, kdy posuzují, zda je podnik dostatečně bonitní, aby mu mohl být schválen úvěr. Finanční instituce si své postupy výpočtu bonitních a bankrotních modelů sestavují sami a tají je, neboť se jedná o jejich vlastní know-how. Často bývá v praxi využíván Altmanův index důvěryhodnosti nebo přístup podle P. Králíčka (Vochozka, 2011).

Altmanův index zahrnuje několik ukazatelů, které dokáží statisticky předpovědět krach firmy. Obecně vytvořil rovnici, do níž se dosazují hodnoty finančních ukazatelů, a na základě výsledné hodnoty rovnice lze posoudit, zda má firma potenciál růstový či nikoliv (Vochozka, 2011).

Králíčková metoda je založena na bodování výsledných hodnot čtyř ukazatelů, které P. Králíček vybral z jednotlivých ukazatelových skupin. Jako první z ukazatelů můžeme zmínit kvótu vlastního kapitálu, která se zaměřuje na finanční sílu firmy. Měří podíl vlastního kapitálu a celkové bilanční sumy. Dalším ukazatelem je doba splácení dluhu z cash flow, která vyjadřuje, za jak dlouho by byla společnost schopna splatit veškeré závazky, nehledě na to, zda jsou dlouhodobé či krátkodobé, v případě, že by generované cash flow každý rok bylo stejné jako v období, kdy byla firma sledována.

Poslední dva ukazatele se týkají rentability, konkrétně rentability tržeb, která je měřena za pomoci cash flow, a rentability aktiv, která poukazuje na výdělečnou schopnost firmy. Po stanovení výsledků všech těchto ukazatelů, se firmě přidělí body a konečná známka je určena aritmetickým průměrem bodů za vypočtené ukazatele (Vochozka, 2011).

## **7.2 Nefinanční metody pro hodnocení kvality podniku**

Druhou metodou pro hodnocení kvality podniku je metoda nefinanční. Základním prvkem pro hodnocení podniku byly vždy finanční analýzy, ale postupně se dopředu prodírají ukazatele nefinanční, neboť jak již bylo řečeno, byl tento postup využívání pouze ekonomických hodnot kritizován. Základním problémem finančního hodnocení je fakt, že jsou podávány informace retrospektivně a informace o budoucím vývoji jsou tedy omezeny (Šulák, Vacík, 2003).

Dále se jedná o to, že účetnictví a účetní výkazy sledují výnosy a náklady, ale nikoliv přidanou hodnotu pro zákazníka, a proto je tedy touto formou hodnocení poskytnuto jen málo údajů, které by informovali o tom, zda je firma produktivní či neproduktivní (Šulák, Vacík, 2003).

Finanční ukazatele zkrátka nezahrnují hodnocení činitelů, jako je inovativnost podniku, úroveň spokojenosti zákazníka nebo motivovanost zaměstnanců, které jsou pro firmu z hlediska její prosperity velmi důležité (Šulák, Vacík, 2003). Z tohoto důvodu je ideální provádět ne jen hodnocení ekonomických veličin, ale i nefinanční analýzu, kterou dělíme na tvrdé a měkké ukazatele. O tvrdých ukazatelích mluvíme jako o měřitelných. Řadíme mezi ně například počet reklamací, zvýšení počtu zákazníků nebo podíl na trhu (Opf.slu.cz, 2010).

Měkké ukazatele jsou pro nás složitější pro vyhodnocení, protože tak snadno měřitelné nejsou. Jedná se pro příklad o firemní kulturu, spokojenost zákazníků a o udržování si jejich důvěry a loajality, spokojenost a užitečnost zaměstnanců, zdokonalení pracovního prostředí a zvýšení kvalifikace zaměstnanců. I tyto aspekty je nutno zahrnout do přístupů, kterými se hodnotí a monitoruje kvalita podniku.

Jak již vyplívá z textu, nefinančních ukazatelů existuje několik, a proto je dobré před měřením provést výběr těch, které mají pro firmu největší přínos. Za nejdůležitější můžeme označit ty, které se dotýkají postavení podniku na trhu, zákazníků, zaměstnanců, produktivity a inovací. Samozřejmě vždy záleží na rozhodnutí podniku, protože ne pro všechny může být tento výčet ukazatelů vhodný. (Opf.slu.cz, 2010).

Existují metody, které kombinují jak hodnocení za pomoci finančních kritérií, tak za pomoci aspektů kvalitativních a časových, tedy nefinančních kritérií (Šulák, Vacík, 2003). Pokud vhodným způsobem propojíme finanční ukazatele s nefinančními, získáme komplexí pohled na výkonnost podniku (Knápková, Pavelková, Chodúr 2011). Komplexními metodami jsou například Model EFQM, Balanced Scorecard nebo VCI (Value Creation Index), který se oproti dalším zmíněným zaměřuje pouze na hodnocení nefinanční, nikoliv i na ekonomické (Šulák, Vacík, 2003).

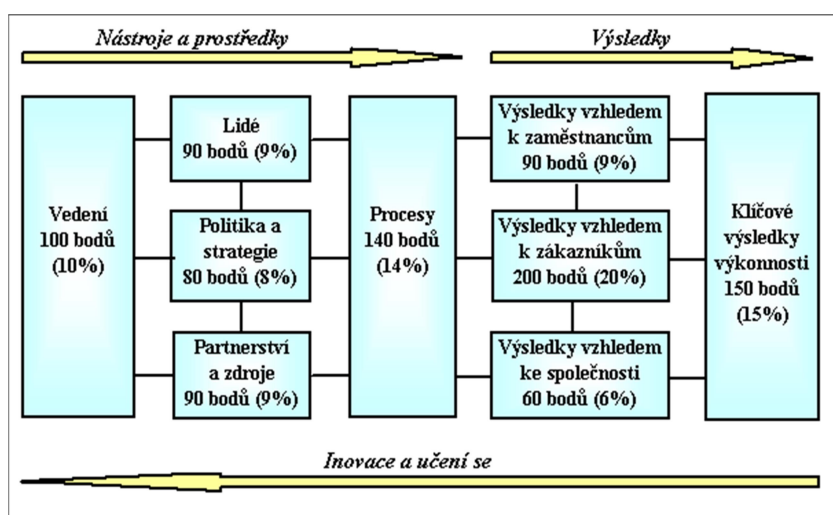
## Model EFQM

Model excellence EFQM nebo také model podnikatelské úspěšnosti vyvinula Evropská nadace pro management jakosti v 90. letech 20. století (Vochozka, 2017). Byl vytvořen jako nástroj pro úspěšné řízení firem a zároveň proto, aby jeho prostřednictvím docházelo k cílenému uspokojování potřeb zákazníků (Šulák, Vacík, 2003).

Model podnikatelské úspěšnosti má devět hlavních kritérií. Prvních pět se zabývá předpoklady pro úspěšnou společnost a zbylá kritéria hodnotí firmu z hlediska cílů, kterých chtěla dosáhnout. Výsledky jsou vyhodnocovány vždy přednostně s ohledem na zákazníka, kterému je v rámci této metody přikládána největší váha. Hodnocena je však i spokojenost zaměstnanců a vztah firmy ke svému okolí. Díky této metodě je možné odhalit slabé stránky firmy a lépe podchytit a efektivněji využít stránky silné. Důležité je zmínit, že oblasti, které mají být zlepšeny, jsou stanoveny podnikem samotným, respektive jeho vrcholovým vedením.

Taktéž do kompetencí managementu spadá rozhodnutí, jaké úkoly ze strategického plánu budou řešeny dříve, a které později a to s ohledem na zdroje.

Na následujícím obrázku č. 1 můžete vidět schéma modelu EFQM. Jako dobrý výsledek je bráno bodové hodnocení 500 a více bodů z 1000 možných. V tomto případě je společnost řízena velice dobře (Šulák, Vacík, 2003).



Obrázek č. 1 Schématické uspořádání modelu EFQM

Zdroj: (Analyzujaproved', 2010)

K již zmíněným devíti kritériím je nutno říci, že každé z nich sestává z dalších dílčích kritérií, která obsahují seznam typických oblastí. V následující části si každé kritérium lehce přiblížíme (Šulák, Vacík, 2003).

Jako první kritérium je vůdcovství, jehož předmětem zájmu je koncepční úloha vedení společnosti. Konkrétně se tedy zabývá, jednoduše řečeno, rozvojem společnosti, jejími vizemi, posláním, etickým kodexem a motivováním zaměstnanců ve směru zájmů společnosti. Účelem tohoto kritéria je posoudit, v jaké míře vedoucí pracovníci projevují svou oddanost společnosti a jejímu rozvoji, jakým způsobem podporují inovace a spoluúčast zaměstnanců na nich, jak spolupracují se zákazníky a dodavateli a zda jsou vedoucí pracovníci schopni dostatečně ocenit přínosy zaměstnanců (Šulák, Vacík, 2003).

Další v pořadí následuje politika a strategie. Toto kritérium se zabývá tvorbou strategie zaměřené na zainteresované strany a snahou strategii naplnit aplikováním misí a vizí podniku. (Analyzujaproved', 2010).

V této kategorii sub kritéria posuzují, jak říká Šulák a Vacík (2003):

*„Jak se politika a strategie zakládají na odpovídajících a souhrnných informacích. Jak jsou politika a strategie rozvíjeny. Jak jsou politika a strategie oznamovány a jaký mají efekt. Jak jsou politika a strategie pravidelně aktualizovány a zlepšovány.“*

Třetím kritériem jsou pracovníci a je zaměřeno na řízení a rozvíjení potenciálu firemních zaměstnanců (Analyzujaproved', 2010). Dílčí kritéria jsou zaměřena na plánování a zdokonalování lidských zdrojů, na způsob, jakým jsou udržovány a rozvíjeny schopnosti zaměstnance a zda zaměstnanci akceptují cíle a souhlasí s prováděním přehodnocování (Šulák, Vacík, 2003). Smyslem čtvrtého kritéria – zdroje a partnerství, je posouzení míry, do jaké je společnost schopna efektivně řídit své zdroje. Řeší se otázky týkající se způsobu řízení finanční zdrojů, informačních zdrojů, technologií, vztahů s dodavateli, budov a dalších aktiv.

Páté kritérium se zabývá procesy. Předmětem hodnocení této oblasti je schopnost identifikovat klíčové procesy, řídit je a zdokonalovat.

Dále se dostáváme k vyhodnocování spokojenosti zaměstnanců, což je šesté z kritérií modelu EFQM. Hodnotí se, jak zaměstnanci vnímají danou společnost, spoluúčast zaměstnanců při navrhování plánů, přínosy týmové práce, počet stížností, fluktuace, uznání jednotlivců a týmů a tak dále (Šulák, Vacík, 2003).

Ve spokojenosti pokračuje model podnikatelské úspěšnosti dál. Konkrétně se v sedmém kritériu zabývá spokojeností zákazníků, kdy se hodnotí ne jen již zmíněná spokojenost, ale také věrnost zákazníka (Šulák, Vacík, 2003).

V této oblasti dílčí kritéria řeší, jak vnímá zákazník produkty či služby, které podnik poskytuje a dále aspekty, které naznačují spokojenost zákazníku, čímž mohou být pro příklad reference, počet stížností, poprodejní podpora, záruční zajištění, doba trvání vztahů se zákazníky a další (Šulák, Vacík, 2003).

Předposledním kritériem je vliv na společnost, kdy se souhrnně měří výsledky firmy s ohledem právě na společnost (Analyzujaproved', 2010).

Měření a výkonnost společnosti je poslední z devíti kritérií modelu. Podle Šuláka a Vacíka (2003) mohou být měření vztažena na klíčové aspekty společnosti, mezi které můžeme řadit tržní podíl, výrobní cyklus, produktivitu, míru inovace, čas odezvy na poptávku a další.

K tomu, abychom mohli hodnotit za pomoci modelu EFQM se využívají dvě základní metody a to sebehodnocení společnosti a benchmarking, který se zaměřuje na porovnávání úrovně společnosti s jejím okolím (Šulák, Vacík, 2003).

K tomu, abychom mohli hodnotit za pomoci modelu EFQM se využívají dvě základní metody a to sebehodnocení společnosti a benchmarking, který se zaměřuje na porovnávání úrovně společnosti s jejím okolím (Šulák, Vacík, 2003).

### **Balanced Scorecard**

Jedná se o nástroj pro měření výkonnosti podniku, zejména je ale definován jako strategický nástroj řízení firem (Vochozka, 2017). Základem BSC je stanovení systému, který bude vyvážený, a bude proto složen ze vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku (Managementmania, 2017).

Systém Balanced scorecard převádí poslání a vizi podniku do akcí tak, aby bylo podporováno dosažení finančních cílů. Cílem je vytvářet předpoklady pro jasnou a jednoznačnou formulaci strategie a její shodné vnímání všemi články podniku. Tento přístup umožňuje vedoucím pracovníkům i zaměstnancům identifikovat přínosy pro společnost, kterých dosahují za pomoci dílčích cílů, které jsou úzce spjaty s výkonností a směřují k naplnění již zmíněných finančních cílů (Šulák, Vacík, 2003).

Pro systém BSC je velice důležité provádět různé změny, kterými je podporována přidaná hodnota interních procesů (Šulák, Vacík, 2003).

Balanced scorecard pracuje se čtyřmi perspektivami hodnocení (Managementmania, 2017):

- Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Procesní perspektiva
- Učení a růst

Finanční perspektivou se zabývají manažeři, kteří identifikují finanční cíle. Ty se obvykle týkají ziskovosti, která je měřena za pomoci ekonomické přidané hodnoty (EVA), provozního zisku a ukazatele rentability investovaného kapitálu (ROCE). Dále berou v potaz další měřítka, kterými jsou růst obrátu a produktivit snižování nákladů.

V rámci zákaznické perspektivy jsou manažery definovány zákaznické a tržní segmenty, na které se budou zaměřovat. Mezi základní měřítka patří pro příklad získání a udržení zákazníka, spokojenost zákazníka a podíl na trhu.

Co se týká procesní perspektivy, zde se snaží manažeři odhalit kritické interní procesy, ve kterých by měl podnik dosahovat vynikajících výsledků. Měřítka této oblasti obracejí svou pozornost k přístupům, které nejvíce působí na spokojenost zákazníků a na dosažení stanovených peněžních cílů.

Perspektiva učení se a růstu se zabývá infrastrukturou v podniku. Zde jsou hlavním měřítkem zaměstnanci. Konkrétně nás zajímá spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita a produktivita (Vochozka, 2017).

Z hlediska významnosti jsou všechny čtyři perspektivy rovnocenné, ale z pohledu příčin a následků má hlavní roli perspektiva zákaznická, protože nejvíce ovlivňuje finanční cíle podniku. Na zákaznickou perspektivu pak působí perspektiva procesní a výkonnost procesů je silně dána schopností podniku učit se a růst. Právě z tohoto důvodu jsou v metodě BSC mezi jednotlivými cíli, které jsou rozvrstveny do perspektiv, hledány vztahy příčin a následků. Tyto vztahy jsou pak zakresleny a vzniká hlavní nástroj zobrazování Balanced scorecard, strategické mapy, který můžete vidět na následujícím obrázku (Šulák, Vacík, 2003).



Obrázek č. 2: Schématické uspořádání modelu BSC

Zdroj: (Vlastnicesta.cz, 2012)

### Value Creation Index (VCI)

Value Creation Index můžeme v překladu nazvat Indexem tvorby hodnot. Jedná se o alternativní metodu pro měření výkonnosti a jde konkrétně o hodnocení nehmotných faktorů, tedy o nefinanční hodnocení výkonnosti. V rámci výzkumu bylo stanoveno devět skupin nehmotných faktorů, které mají největší podíl na zvyšování hodnoty společnosti (Šulák, Vacík, 2003).

Patří sem (Šulák, Vacík, 2003):

- Inovace
- Kvalita
- Vztahy se zákazníky
- Schopnosti managementu
- Tvorba aliancí
- Technologie
- Vztahy k zaměstnancům
- Síla značky
- Vztahy k okolí a prostředí společnosti

Jednotlivé kategorie nehmotných faktorů mají přiřazeny určitý váhový koeficient, který je stanoven na základě statistických vyhodnocení tak, aby vyjadřoval co nejlépe vliv, který má na tvorbu hodnoty podniku (Šulák, Vacík, 2003).



## **8 Praktická část**

V praktické části bakalářské práce se zaměřím na hodnocení za pomoci vybraných nefinančních a finančních ukazatelů. U nefinanční analýzy stanovím konkrétně tři kritéria, která definuji a pomocí dotazníkového šetření budu zjišťovat, jak podnik finančně poradenského typu obstojí v kvalitě zjišťované touto analýzou. V rámci finanční analýzy provedu výpočet některých vzorečků týkajících se rentability, likvidity a zadluženosti podniku. Díky těmto přístupům pro hodnocení kvality podniku zajistím komplexnější výstup a budu kvalitu moci vyhodnotit z obou dvou pohledů.

## **9 Návrh postupu pro vymezení nefinančních kritérií vyjadřujících kvalitu podniku**

V této kapitole se zaměřím na vytvoření návrhu postupu, kterým vymezím nefinanční kritéria vyjadřující kvalitu finančně poradenského podniku. Na tento postup dále navážu v následujících částech mé práce, ve kterých budu jednotlivé body podrobněji rozebírat, analyzovat a aplikovat na vybraný podnik působící ve finančním poradenství.

Návrh postupu vypadá následovně:

- a) Charakteristika specifického prostředí finančně poradenských podniků
- b) Definice hodnotících kritérií
- c) Analýza definic hodnotících kritérií
- d) Tvorba otázek pro plánované dotazníkové šetření
- e) Úprava vytvořené sady otázek
- f) Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení
- g) Vyhodnocení, zda byly otázky vhodně zvoleny

## **10 Charakteristika prostřední finančně poradenských podniků**

V rámci této kapitoly rozeberu první bod navrženého postupu. Pokusím se detailněji popsat prostředí, v němž působí finančně poradenské podniky a také to, co je pro tento typ podniku důležité, aby mohla být jeho práce kvalitně odvedena. Prostředí budu popisovat na základě obecných informací týkajících se chodu podniků a aspektů, které jsou potřeba pro jejich

fungování a dále také na základě své osobní zkušenosti, neboť jsem měla možnost ve finančně poradenském podniku působit.

Pro každý podnik je velice důležitá jeho prosperita, jeho dobré jméno a především ziskovost. Pokud zmíním výrobní podnik, tak ten se snaží dosahovat těchto priorit za pomoci kvalitně vyrobených produktů, což znamená pro příklad využití vhodného materiálu a kvalifikovaných zaměstnanců, kteří jsou schopni pracovat efektivně, tedy rychle a zároveň nemají problém s dodržováním norem ohledně kvality výrobku a počtu vyrobených kusů.

Ve finančně poradenském podniku je taktéž samozřejmostí ziskovost a dobré jméno, které hraje ve finančním sektoru poměrně velikou roli, ale jelikož se nejedná o výrobní podnik, ale o poskytovatele služeb, je tedy zapotřebí využít trochu jiného konceptu, kterým se snaží dosáhnout svých vytyčených cílů.

Jak jsem již zmínila, pro tento typ podniku je důležitá prezentace skrz kvalitně poskytnutou službu. To znamená, že jde převážně o přístup poradců k zákazníkům, protože oni jsou ti, kteří přinášejí do podniku peníze a mohou podávat recenze dál. Z toho vyplývá, že primárním cílem je uspokojovat potřeby zákazníka stejně tak, jako v každém jiném podniku. V tomto sektoru jsou však menší odlišnosti. První z nich je ta, že finanční poradci působí jako zprostředkovatelé služeb finančních institucí – pojišťoven, bank a investičních společností. To znamená, že jsou schopni nabídnout různé možnosti pro řešení situace klienta, protože mohou porovnat několik možných produktů partnerských firem. S tím souvisí také to, že finančně poradenské firmy nejsou placeny klienty, ale společnostmi, jejichž produkt klientovi prodají. Provize, kterou poradce dostane za sjednaný produkt, je od všech institucí stejná, a to proto, aby se nestávalo, že by poradce sjednával jen produkty jedné instituce, od které by obdržel největší peněžní částku. Poradce má být především partnerem klienta a má mu pomoci nalézt ideální řešení individuálně pro jeho osobu. Pokud by tedy sjednával například jen jednu pojišťovnu, nebylo by možné pro všechny klienty vytvořit nastavení pro ně vhodné, protože každá pojišťovna má jisté odlišnosti a ve chvíli, kdy jeden z produktů vyhovuje jednomu klientovi, nemusí už ale vyhovovat jinému. Finanční instituce si také musí navzájem konkurovat, a proto u každé z nich nalezneme něco, co jiná nemá.

V tuto chvíli se dostáváme ke druhé odlišnosti. Stejně tak, jako u každého jiného podniku, musí finanční poradce uspokojovat momentální potřeby zákazníka. Je ale nutné, aby byl schopen klienta připravit i na situace, které aktuálně vůbec neřeší, ale mohly by nastat. Finanční poradce musí umět s klientem hovořit o jeho cílech a potřebách, které plánuje,

nebo budou do budoucna nutné, aby byl schopný vytvořit vhodný finanční plán a zajistil, že klient bude zabezpečený pro život tak, jak má. Tento bod je důležitý nejen pro analýzu klientovy situace, ale i z důvodu zajištění si důvěry a loajality klienta. Pokud tento první krok nezvládne poradce tak, jak je zapotřebí, klient nebude mít k poradci důvěru a nebude s poradcem otevřeně hovořit o svých potřebách, životních přáních, plánech. To bude mít za následek to, že poradce neodvede 100% službu a klient nebude mít 100% důvěru k poradci a navrhovanému řešení. Klient nebude poradce vnímat jako svého partnera, ale spíše jen jako prodejce finančních produktů. Proto ani nebude možné s klientem udržet dlouhodobou spolupráci.

Ve finančních službách je také nutné umět nabídnout klientovi něco navíc, protože pojištění vám dnes uzavrou na každém rohu. Je tak trochu povinností se umět odlišit od konkurence. Finančně poradenský podnik by tedy měl dávat klientům jistou přidanou hodnotu, díky které nebudou mít potřebu poradce měnit. Ať už se jedná o přístup, šíření finanční gramotnosti či pořádání různých klientských akcí.

Zapotřebí je vyzdvihnout i vzdělávání, které je pro finanční poradenství taktéž velice důležité. Rozdělila bych ho do dvou rovin - rozšiřování produktové znalosti a zdokonalování obchodních dovedností poradce, s čímž souvisí i jeho osobnostní růst. Vzdělávání v oblasti produktů je významné z toho důvodu, že finanční poradci musí mít přehled o tom, co se děje na finančním trhu a jaké novinky mají jednotlivé pojišťovny a banky, neboť tyto informace se velice často mění. Ať už jde o změny pojistných podmínek, které jsou důležitým faktorem při výběru vhodné varianty pro klienta, nebo o aktualizování různých připojištění pro životní či neživotní pojištění či změny úrokových sazeb u úvěrů a podmínek jejich získání nebo čerpání. V souvislosti s tím je také potřeba absolvovat školení týkající se novinek v kalkulačkách pojišťoven a bank, ve kterých poradci připravují nastavení smluv.

Co se týká vzdělávání v oblasti obchodních dovedností a osobnostního růstu je to také jedna z nezbytných věcí. Od dob, kdy finanční poradenství vzniklo, se situace na trhu velmi změnila. Nejen co se týče produktů, ale i chování klientů. Prodat klientovi pojištění či jiný produkt bylo dříve o něco jednodušší než nyní a to z toho důvodu, že lidé nebyli tak finančně gramotní, nevěděli, jaké mají možnosti a tak dále, a tak nechali poradce dělat svou práci, aniž by do toho jakkoliv zasahovali. Častokrát tak ale docházelo k tomu, že nastavení smluv nebylo pro klienta příliš vhodné. Mnoha poradcům šlo zkrátka o to, uzavřít co nejvíce smluv a vydělat si co nejvíce peněz. Aktuální situace je taková, že lidé jsou čím dál tím víc gramotní, co se týče financí. Zajímají se o to, proč by měli mít smlouvu nastavenou tak,

jak jim poradce radí, porovnávají služby více poradců zároveň, aby si vybrali toho, který jim přinese největší přidanou hodnotu a pro ně tak nejkvalitnější službu. Z tohoto důvodu jsou finanční poradci nuceni rozvíjet své prodejní schopnosti a snažit se růst v osobní rovině, aby byli schopni nabídnout klientům něco víc a drželi krok s konkurencí.

Spousta lidí si pod pojmem vzdělávání v oblasti obchodních dovedností může představit právě školení na téma – „Jak nejlépe prodat“, ale není to tak úplně pravda. Jistě, že je nutné řešit strategii, jak získávat klienty a jak jim prodat, ale nedílnou a poměrně důležitou součástí je také to, jak si klienty udržet. Proto by poradci měli získávat informace o tom, jak nejlépe zvládnout analýzu s klientem a zjistit tak všechny potřebné informace, které jsou nezbytné pro správně vytvořený finanční plán, jakým způsobem využívat různých nástrojů, které dopomáhají ke správnému nastavení smluv, jak jednat s jednotlivými typy klientů, protože každý člověk je jiný a ke každému musí poradce přistupovat tak, aby to odpovídalo jeho povaze a tak dále. Finančně poradenské podniky by toto vzdělávání měli zajišťovat, aby měli jistotu, že se jejich poradci mohou neustále zdokonalovat, mají možnost růstu a hlavně, že jsou díky tomu jako podnik být konkurencí na trhu.

Jako poslední bod bych zmínila něco, čemu se ve sféře financí říká servis. Jedná se o dlouhodobou spolupráci s klientem, která právě v již zmíněných dřívějších dobách nebyla běžná. Pojem servis znamená, že poradce minimálně dvakrát za rok udržuje s klientem kontakt, ať už formou osobní schůzky či telefonního hovoru, přepočítává k výročí smluv (k datu sjednání smlouvy) dané nastavení, zda není možné zlevnění, pomáhá klientovi s řešením pojistných událostí, s čerpáním hypotéky a také s ním ideálně jednou ročně rekapituluje jeho finanční situaci, potřeby a cíle a zda stále korespondují s nastaveným finančním plánem. Je přirozené, že se klientova finanční situace, jeho potřeby a plány během života mění a poradce by na to měl vždy reagovat a finanční plán aktualizovat. Zkrátka podpisem smlouvy práce finančního poradce nekončí.

## **11 Definice hodnotících kritérií**

V následující kapitole stanovím tři kritéria, která jsou asi nejdůležitější pro prostřední finančně poradenského podniku, a definuji je. Kritéria i jejich popis vycházejí z předchozí kapitoly, kde jsem se zabývala problematikou specifického prostředí finančně poradenského podniku, z obecných principů metod kvality, dále opět z mé osobní zkušenosti, kdy jsem se sama přesvědčila o tom, že tato tři kritéria, jsou pro oblast finančního poradenství velice

důležitá a v poslední řadě jsou výstupem z konzultace s poradcem z finančně poradenského podniku, v rámci kterého budou kritéria posouzena a vyhodnocena. Jedná se o tato tři kritéria: kvalitní služba, spokojený klient a užitečný zaměstnanec.

### **11.1 Kvalitní služba**

Kvalitní služba se vyznačuje dobře odvedenou prací poradce a jeho přístupem ke klientovi. Zde hlavní roli hraje osobnost poradce, jeho hodnoty a to jak vnímá službu, kterou nabízí. To rozhoduje o tom, jak velkou důvěru si u klienta vybuduje a do jaké míry bude klient otevřený ve sdílení svých přání, cílů i obav. Dále to znamená, že poradce využívá dostupných nástrojů pro řádnou analýzu klientovy finanční situace a pro stanovení ideálního řešení dané situace. Porovnává různé varianty u více partnerů a vybírá nejvhodnější z nich podle ceny a pojistných podmínek. Je v kontaktu s klientem alespoň dvakrát ročně a pomáhá mu řešit případné vzniklé situace.

### **11.2 Spokojený klient**

Spokojený klient ví, proč a k čemu finanční produkt uzavírá. Má možnost výběru z více variant, má díky poradci zajištěné vhodné pojistné podmínky a přijatelnou cenu. Kdykoliv se může na svého poradce obrátit, pokud potřebuje s něčím pomoci a dává na svého poradce doporučení svým známým.

### **11.3 Užitečný zaměstnanec**

Zaměstnanec, který je podniku prospěšný, se pravidelně účastní firemních školení, sám se vzdělává v oboru například čtením odborných článků či knih pro osobnostní růst. Sdílí se svými kolegy profesní znalosti a zkušenosti, konzultuje se svým vedoucím, účastní se firemních akcí pro klienty, aktivně se podílí na chodu kanceláře, má dobré vztahy s kolegy a je spokojen s prostředím kanceláře, ve které působí.

## **12 Analýza definic hodnotících kritérií**

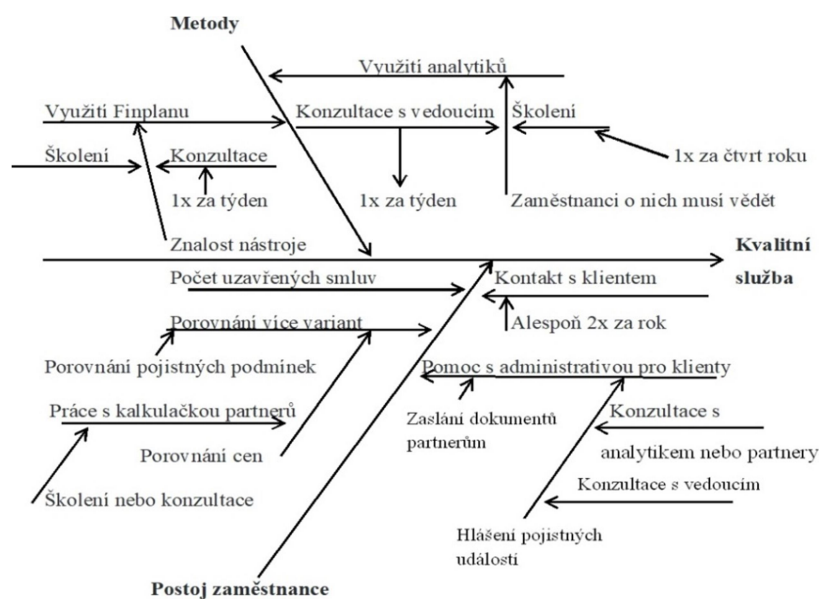
Nyní se zaměřím na analýzu definic hodnotících kritérií, které jsem stanovila v předchozí kapitole. Rozklíčuji daná kritéria více do detailu za pomoci Diagramu příčin a následků, abych byla schopna sestavit sadu otázek pro dotazníkové šetření, která mi pomůže prokázat, do jaké míry podnik kritéria splňuje. Veškeré Diagramy rybí kosti jsem opět konzultovala

s poradcem daného podniku a čerpala z vlastních zkušeností, aby určené kategorie vytyčující kritérium, tedy pomyslnou hlavu ryby, měly v závislosti na chodu a zvycích podniku vhodně zvoleny vedlejší kosti vedoucí od páteře, které popisují kritéria více do hloubky a snaží se najít co nejvíce možností, které danou kategorii mohou tvořit a ovlivňovat.

## 12.1 Kvalitní služba

Jak již bylo řečeno, za kvalitní službou se schovává dobře odvedená práce finančního poradce. V rámci Diagramu příčin a následků jsem stanovila dvě kategorie a jejich detailní popis, který by měl vystihovat definovanou kvalitní službu. Jedna z kategorií je nazvána „Metodami“ a týká se možností, které může poradce využít pro správnou analýzu klientovy situace a pro ideální nastavení jeho smluvní dokumentace. Po dohodě s mým konzultantem jsem mezi metody zařadila finanční plán, který se zabývá jak správnou analýzou, tak nastavením smluv a využitím analytiků, kteří v podniku působí a zaměřují se vždy na jednu oblast z finančního prostředí, kterou perfektně ovládají. Aby tyto nástroje mohly poradci využívat, je nutné, aby o nich vůbec věděli a byli obeznámeni například s funkcemi, které má Finplan a jak ho používat. K tomu by měla sloužit školení pořádaná podnikem, která by měla probíhat alespoň 1 za čtvrt roku a případně konzultace s vedoucími.

Jako druhou kategorii jsem zvolila „Postoj zaměstnance“. Zde jsem rozepsala aktivity, které by měl správný finanční poradce vykonávat a tím přispívat ke kvalitě služeb. Spadá sem kontakt s klienty, který by měl být minimálně dvakrát za rok, porovnávání variant a vybírání té nejvhodnější, a to nejen podle výše ceny, ale také podle pojistných podmínek a také řešení administrativy za klienty, což znamená nahlašování pojistných událostí nebo zasílání dokumentů na partnery. Pro zajištění řádné informovanosti v ohledu zpracování administrativy jsou opět nedílnou součástí školení, která probíhají nárazově dle potřeby, nebo konzultace s analytiky a vedoucími. Na následujícím obrázku můžete vidět zmíněný Diagram příčin a následků týkající se kvalitní služby.



Obrázek č. 1: Diagram příčin a následků – kvalitní služba

Zdroj: Vlastní zpracování

## 12.2 Spokojený klient

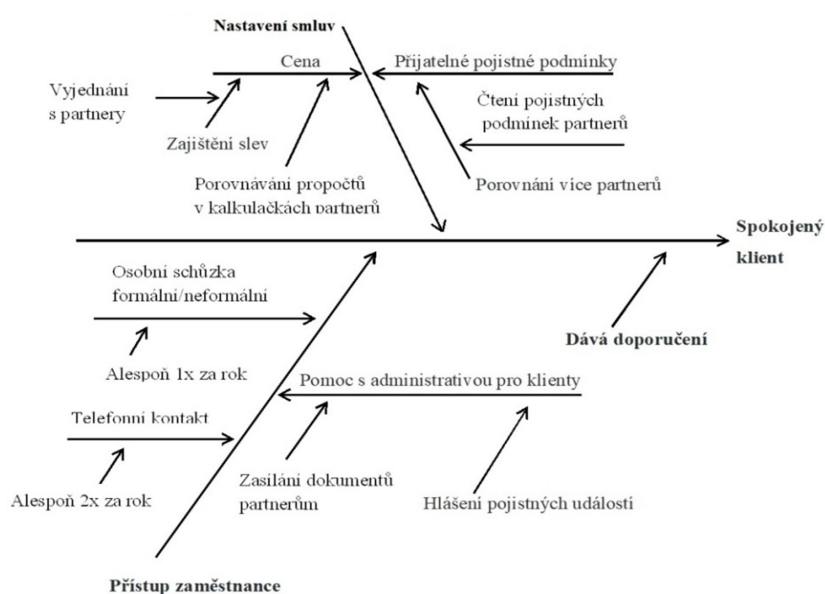
V následujícím Diagramu příčin a následků jsem se zaměřila na definici spokojeného klienta. V tomto případě jsem využila tři kategorií, které tuto definici vystihují a hlouběji je rozepsala. Do kategorie týkající se nastavení smluv jsem zahrnula dva aspekty, které jsou pro klienta velice důležité. Jde o cenu a pojistné podmínky. Každý poradce by měl nastavení smluv spočítat u více partnerů, aby mohl porovnat, kde je možné sjednat daný produkt v cenové relaci přijatelné pro klienta. K tomu je možné využít kalkulaček, které podniku poskytují pojišťovny a banky. V rámci nich mají poradci možnost nastavovat různé slevy, které by klient na pobočce nedostal. Pokud poradce není s cenou spokojen, má možnost kontaktovat vybraného partnera a pokusit se obstarat slevu individuální.

Po propočtech v kalkulačkách je důležité u produktů zkoumat i pojistné podmínky, neboť každá pojišťovna a banka je má odlišné. Poradce si musí být jist, že právě jím vybraný produkt je pro klienta tím nejlepším a to pouhou nízkou cenou nezajistí.

Jako další kategorii jsem zvolila „Přístup zaměstnance“, protože ten dělá ve vztahu klienta a poradce hodně. Poradce by měl s klientem udržovat kontakt, a to alespoň dvakrát ročně. Nezáleží na tom, zda bude schůzka osobní či půjde pouze o telefonní hovor, poradce by zkrátka měl vědět o situaci klienta, protože se v průběhu roku může změnit.

V důsledku toho by nemuselo být nastavení smluv, které společně vytvořili, aktuální. Poradce by měl taktéž za klienta obstarávat většinu administrativy nebo mu s ní alespoň pomáhat. To znamená, že pokud je potřeba poslat určité dokumenty na partnera, zajistí to poradce. V případě, že dojde k pojistné události, poradce by měl být ten, který událost nahlásí nebo klientovi poradí, jakým způsobem postupovat.

Poslední kategorií, která téma spokojeného klienta uzavírá, se týká poskytování doporučení. Pokud je totiž klient spokojen s prací svého poradce, nemá problém dát na něho doporučení svým známým, o kterých ví, že řeší jistou situaci nebo by je určitá oblast z finanční sféry mohla zajímat.



Obrázek č. 2: Diagram příčin a následků – spokojený klient

Zdroj: Vlastní zpracování

### 12.3 Užitečný zaměstnanec

Posledním diagramem je Diagram příčin a následků užitečného zaměstnance. Pro tuto oblast jsem zvolila opět tři kategorie – týmovost, rozvíjení se a spokojenost.

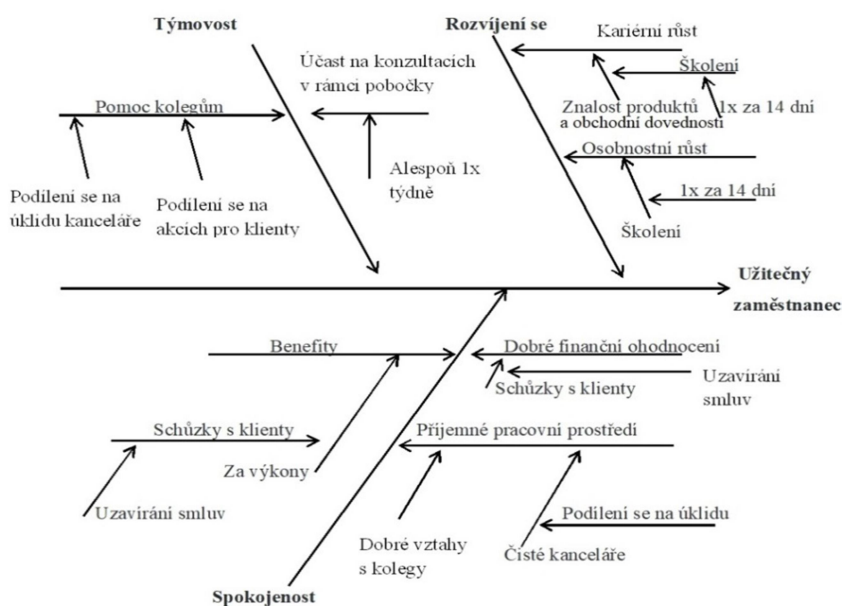
Týmovostí rozumíme spolupráci s kolegy. Zařadila jsem do této skupiny pomoc kolegům ve smyslu úklidu kanceláří a aktivního působení při pořádání určitých akcí a poté ve smyslu obchodním. To znamená, že poradci se účastní konzultací,



kteřé probíhají v rámci poboček a probírají na nich konkrétní situace, které jsou pro každého poradce aktuální a je zapotřebí je vyřešit.

Další nedílnou součástí definice užitečného zaměstnance je jeho rozvoj. Tuto oblast jsem rozdělila na kariérní růst a osobnostní růst. V rámci obou dvou kategorií je nutné se neustále vzdělávat, aby byl poradce schopen udržovat krok s konkurencí a mohl klientům nabídnout svou přidanou hodnotu, která je přesvědčí o dlouhodobé spolupráci. Pro kariérní růst je důležitá znalost produktů, která by měla být rozšiřována v rámci školení, a prodejní dovednosti, které by měli být taktéž na školeních procvičovány. V rámci osobnostního růstu by poradci měli absolvovat různé přednášky, které jsou zahrnuty v již zmíněných školeních a mohou jim dopomoci k nalezení určité přidané hodnoty, která je odliší od ostatních.

Jako poslední kategorii zmíním „Spokojenost“. Aby byl zaměstnanec užitečný, je potřeba, aby byl v podniku spokojen nejen z hlediska kariérního růstu, ale také s prostředím, ve kterém pracuje. Ať už se to týká čistého prostředí, dobrých vztahů s kolegy nebo benefitů, které podnik svým zaměstnancům nabízí za výkony.



Obrázek č. 3: Diagram příčin a následků – užitečný zaměstnanec

Zdroj: Vlastní zpracování

## 13 Tvorba otázek pro plánované dotazníkové šetření

V následující kapitole přistupuji ke tvorbě otázek pro dotazníkové šetření. Podkladem mi byly Diagramy příčin a následků, které jsem popsala v textu výše a využila jsem právě detailního popisu jednotlivých kategorií každé oblasti, abych stanovila vhodné otázky, které mi pomohou vyhodnotit kvalitu podniku. Vytvořila jsem dvě sady otázek. Jedna sada je zaměřena na poradce a druhá na klienta. Důvodem tohoto rozhodnutí byl fakt, že není možné posuzovat spokojenost klienta pouze dotazováním poradců, ale je nutné do šetření zahrnout i klienty, aby mi byl poskytnut pohled na situaci z obou zainteresovaných stran a šetření mohlo být objektivnější.

Sadu otázek pro poradce jsem se snažila rozdělit tak, aby vybraná skupina korespondovala se třemi definicemi – kvalitní služba, spokojený klient, užitečný zaměstnanec. Některé otázky jsou pro určité definice stejné.

První skupina se týká kvalitní služby a zahrnula jsem do ní tyto otázky:

- 1) Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i?
  - 1a) Pokud ano, jak často?
- 2) Poskytuje vám firma nástroje sloužící ke kvalitní analýze klienta a k jejímu následnému zpracování?
  - 2a) Pokud ano, jaké?
  - 2b) Využíváte je?
- 3) Pořádá vaše firma školení produktové znalosti?
  - 3a) Pokud ano, jak často?
  - 3b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu
- 4) Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění na pojišťovně, dokumentaci při pojistné události, apod.)
- 5) Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv?
  - 5a) Pokud ano, jak často?
- 6) Kolik v průměru uzavřete smluv měsíčně?

Další skupinu otázek jsem stanovila pro definici spokojeného klienta:

- 1) Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv?
  - 1a) Pokud ano, jak často?

- 2) Stýkáte se se svými klienty pouze obchodně nebo i v osobní rovině?
- 3) Dostáváte od svých klientů doporučení na nové klienty?
- 4) Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění na pojišťovně, dokumentaci při pojistné události, apod.)
- 5) K jaké příležitosti kontaktujete klienta? (možnost více odpovědí)
- 6) Na základě čeho se rozhodujete o svém doporučení klientovi?
- 7) Kolik smluvních partnerů přibližně porovnáváte při tvorbě variant jednotlivých produktů?

Pro poslední definici – užitečný zaměstnanec, je skupina otázek následující

- 1) Jaké máte vztahy s kolegy?
- 2) Umožňuje vám firma kariérní růst?
  - 2a) Pokud ano, jak moc jste s ním spokojeni?
- 3) Jste vzhledem ke své pozici ve firmě spokojeni s finančním ohodnocením?
  - 3a) Pokud ne, přibližně o kolik % byste si představovali vzrůst?
- 4) Pořádá vaše firma školení produktové znalosti?
  - 4a) Pokud ano, jak často?
  - 4b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?
- 5) Pořádá vaše firma školení přispívající k vašemu osobnostnímu růstu?
  - 5a) Pokud ano, jak často?
  - 5b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?
- 6) Nabízí vám vaše firma nějaké benefity?
  - 6a) Pokud ano, jaké?
- 7) Podílíte se na úklidu a chodu kanceláře?
- 8) Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i?
  - 8a) Pokud ano, jak často?
- 9) Co vám ve firmě chybí, nebo co byste změnili?
- 10) Jak dlouho ve firmě pracujete?

Sada otázek pro klienty se týká pouze spokojenosti klienta, tudíž není otázek tolik. Některé z nich jsou totožné jako v sadě pro poradce, protože jsem chtěla znát názor obou stran, jak jsem již zmiňovala na začátku kapitoly.

Sada otázek pro klienta:

- 1) Jak dlouho spolupracujete se svým poradcem?
- 2) Jak moc jste se svým poradcem spokojen/a?
- 3) Kolikrát za rok se s poradcem vidíte osobně?
- 4) Řeší za Vás poradce administrativu? (poštu, pojistné události apod.)
- 5) Dává Vám poradce na výběr z více variant?
- 6) Doporučujete služby svého poradce svým známým?
  - 6a) Pokud ne, tak z jakého důvodu?
- 7) Voláte svému poradci, pokud si s něčím nevíte rady?
- 8) K jaké příležitosti vás poradce kontaktuje? (možnost více odpovědí)

## 14 Úpravy vytvořené sady otázek

Při navrhování sady otázek pro poradce jsem narazila na některé, které jsou z mého pohledu zavádějící, protože dostatečně nevypovídají o dané skupině, pro kterou byly stanoveny. V této kapitole se zaměřím právě na dané otázky a pokusím se přiblížit důvod, pro který nejsou plně vhodné k posouzení kvality služeb, spokojenosti zákazníka a užitečnosti zaměstnance.

Jedná se o tyto otázky:

- a) Jak dlouho ve firmě pracujete?
- b) Jste vzhledem ke své pozici ve firmě spokojeni s finančním ohodnocením?
- c) Kolik v průměru uzavřete smluv měsíčně?

### **Jak dlouho ve firmě pracujete?**

Tuto otázku jsem zařadila mezi skupinu, která se týká definice užitečného zaměstnance. Domnívám se ale, že je tato otázka zavádějící, protože někteří poradci v podniku působí již několik let a jiní naopak do podniku teprve nastoupili. Z tohoto důvodu odpovědi na otázku nemohou dostatečně vypovídat o spokojenosti zaměstnanců s podnikem a o jejich dlouhodobé spolupráci s ním.

### **Jste vzhledem ke své pozici ve firmě spokojeni s finančním ohodnocením?**

Otázka se zdá být na místě, protože peněžní ohodnocení hraje ve spokojenosti a užitečnosti zaměstnance velkou roli. Podniky finančně poradenského typu ale řeší ohodnocení jinak, než běžné podniky, ve kterých mají zaměstnanci fixní mzdy plus například osobní ohodnocení. V poradenském podniku fixní mzdy uplatňovány nejsou a hodnocení je založeno na výkonu každého poradce. Jednotlivé produkty, které poradce sjedná, mají bodové ohodnocení, jež je následně přepočítáno na hodnotu peněz za pomoci koeficientů stanovených vedením podniku. Tyto koeficienty jsou uvedeny v karierním plánu, a to pro každou existující pozici v podniku. Záleží tedy pouze na samotném jedinci, kolik uzavře za měsíc smluv a kolik si tím pádem vydělá. Z tohoto důvodu si myslím, že otázka není příliš vhodná, protože ohodnocení poradců nemá v rukou vedení podniku, ale zodpovídá si za něj každý sám.

### **Kolik v průměru uzavřete smluv měsíčně?**

Poslední otázka je ze skupiny týkající se kvality služeb. Dalo by se říci, že čím více uzavře poradce smluv, tím lépe se stará o své klienty, ať už stávající či nové, protože jim pomáhá vyřešit situace, se kterými se potýkají. Na druhou stranu je ale otázka zavádějící, protože by se snadno mohlo stát, že bude převažovat kvantita uzavřených smluv nad kvalitou, což není pro poradce dobrou vizitkou. Otázka díky tomu není vhodným podkladem pro zjištění kvality služeb.

Z původní sady otázek jsem tedy odstranila zmíněné otázky a výsledná sada pro poradce vypadá následovně:

#### **Skupina týkající se kvalitní služby**

- 1) Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i?
  - 1a) Pokud ano, jak často?
- 2) Poskytuje vám firma nástroje sloužící ke kvalitní analýze klienta a k jejímu následnému zpracování?
  - 2a) Pokud ano, jaké?
  - 2b) Využíváte je?
- 3) Pořádá vaše firma školení produktové znalosti?
  - 3a) Pokud ano, jak často?
  - 3b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu

- 4) Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění na pojišťovně, dokumentaci při pojistné události, apod.)
- 5) Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv?
  - 5a) Pokud ano, jak často?

### **Otázky týkající se definice spokojeného klienta**

- 1) Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv?
  - 1a) Pokud ano, jak často?
- 2) Stýkáte se se svými klienty pouze obchodně nebo i v osobní rovině?
- 3) Dostáváte od svých klientů doporučení na nové klienty?
- 4) Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění na pojišťovně, dokumentaci při pojistné události, apod.)
- 5) K jaké příležitosti kontaktujete klienta? (možnost více odpovědí)
- 6) Na základě čeho se rozhodujete o svém doporučení klientovi?
- 7) Kolik smluvních partnerů přibližně porovnáváte při tvorbě variant jednotlivých produktů?

### **Otázky týkající se užitečného zaměstnance**

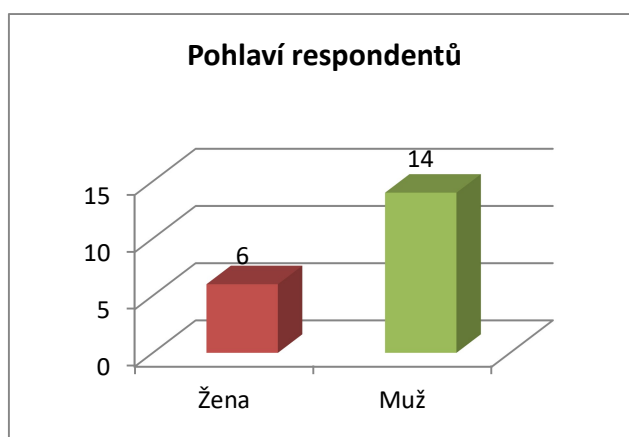
- 1) Jaké máte vztahy s kolegy?
- 2) Umožňuje vám firma kariérní růst?
  - 2a) Pokud ano, jak moc jste s ním spokojeni?
- 3) Pořádá vaše firma školení produktové znalosti?
  - 4a) Pokud ano, jak často?
  - 4b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?
- 4) Pořádá vaše firma školení přispívající k vašemu osobnostnímu růstu?
  - 4a) Pokud ano, jak často?
  - 4b) Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?
- 5) Nabízí vám vaše firma nějaké benefity?
  - 5a) Pokud ano, jaké?
- 6) Podílíte se na úklidu a chodu kanceláře?
- 7) Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i?
  - 7a) Pokud ano, jak často?
- 8) Co vám ve firmě chybí, nebo co byste změnili?

## 15 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

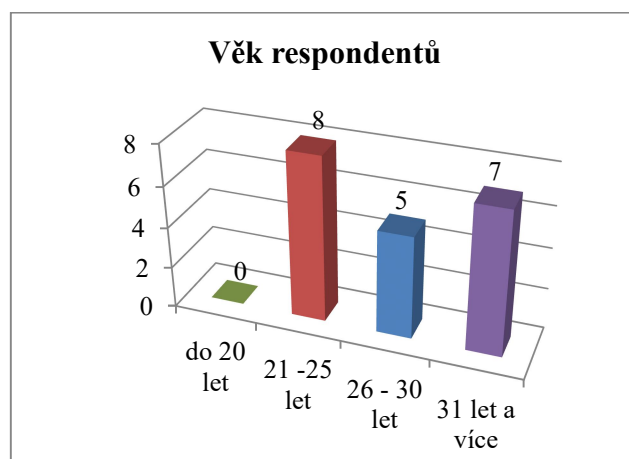
V rámci výzkumu odpovídalo celkem 30 respondentů. Dvacet z nich byli poradci finančně poradenského podniku a deset z nich jejich klienti. Poradci odpovídali celkem na 19 otázek, které obsahovaly další podotázky, a klienti na 7 otázek. Kompletní dotazníky jsou uvedeny v příloze D, E. Dotazníkové šetření probíhalo v průběhu měsíce března roku 2019.

### 15.1 Vyhodnocení dotazníků pro poradce

V této části práce se zaměřím na vyhodnocení dotazníku, který je určen poradcům. Jak jsem již zmínila, zkoumaný soubor zahrnoval 20 respondentů. Dotazováno bylo 6 žen a 14 mužů v různém věku. Nejvíce dotazovaných bylo ve věku 21 až 25 let. Vyobrazení těchto základních informací týkajících se základního souboru zkoumání je uvedeno v následujících dvou grafech.



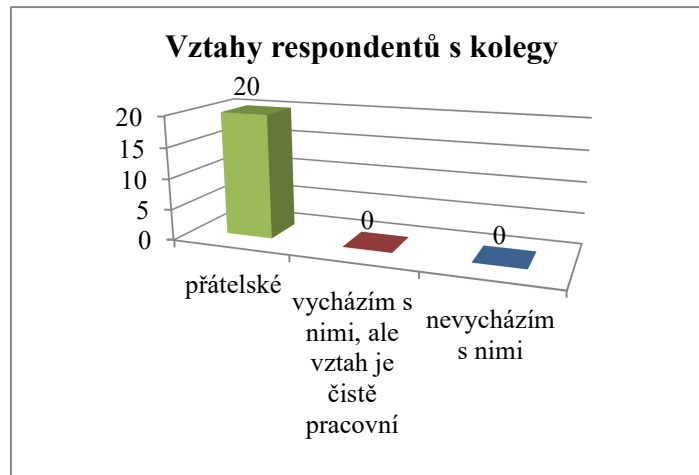
Graf č. 1: Pohlaví respondentů



Graf č. 2: Věk respondentů

### 1) Jaké máte vztahy s kolegy?

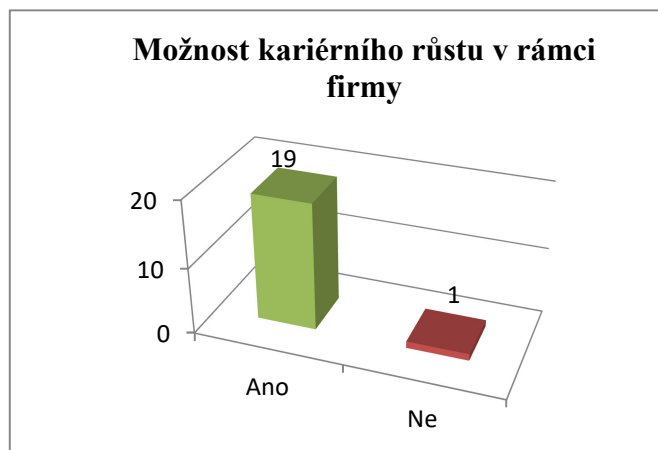
Na tuto otázku byla od všech 20 respondentů totožná odpověď. Dle zvoleného reprezentativního souboru jsou vztahy mezi kolegy v této firmě přátelské, jak sami můžete vidět v grafu níže.



Graf č. 3: Vztahy respondentů s kolegy

### 2) Umožňuje vám firma kariérní růst? Pokud ano, jak jste s ním spokojeni?

Z grafu a tabulky níže je patrné, že kariérní růst v podniku nechybí, alespoň ne ve většině případů, a že jsou s ním poradci, dá se říci, velmi spokojeni.



Graf č. 4: Možnost kariérního růstu v rámci firmy



Tabulka č. 2: Spokojenost respondentů s kariérním růstem

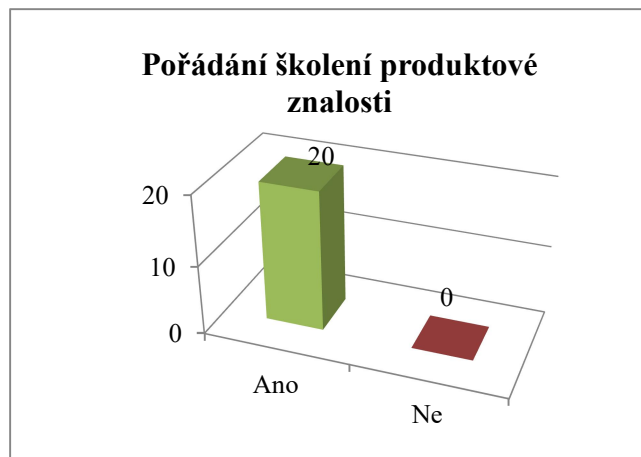
<b>Pokud ano, jak moc jste s ním spokojeni (Ohodnoťte na stupnici 1-5)</b>	
Bodové hodnocení	Počet odpovědí
1	14
2	5
3	0
4	0
5	0
Bez hodnocení	1

Zdroj: Vlastní zpracování

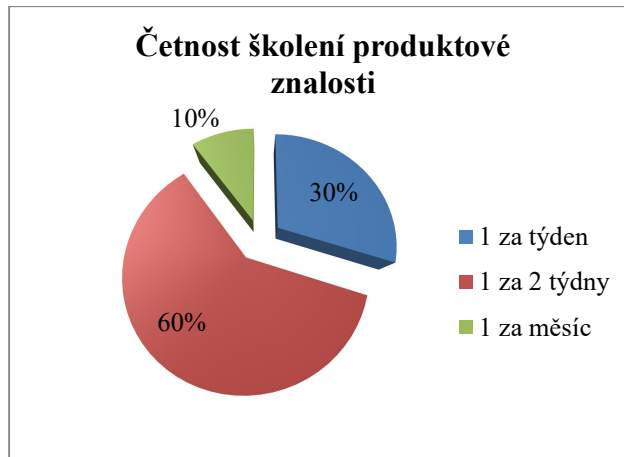
**3) Pořádá vaše firma školení produktové znalosti? Pokud ano, jak často?  
Zúčastňujete se jich?**

Dle odpovědí dotazovaných jsou školení produktové znalosti pořádána více méně pravidelně a všichni dotazovaní se jich účastní.

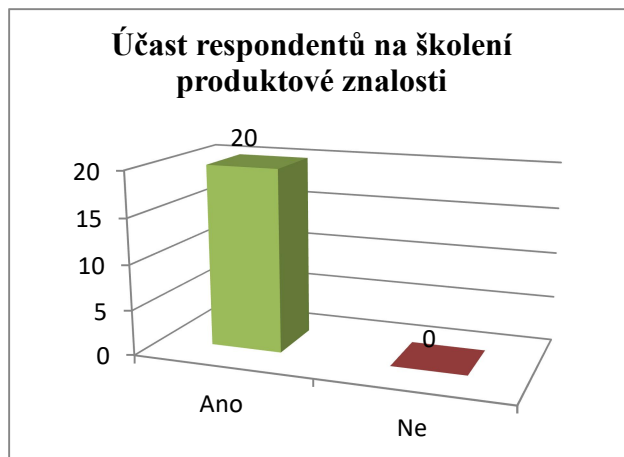
Většina poradců se shodla na odpovědi, že školení se konají jednou za dva týdny. Některé odpovědi se liší, což může být způsobeno tím, že ne každá pozice, která v podniku existuje, má školení ve stejnou dobu. Veškeré odpovědi naleznete zpracované v následujících grafech.



Graf č. 5: Pořádání školení produktové znalosti



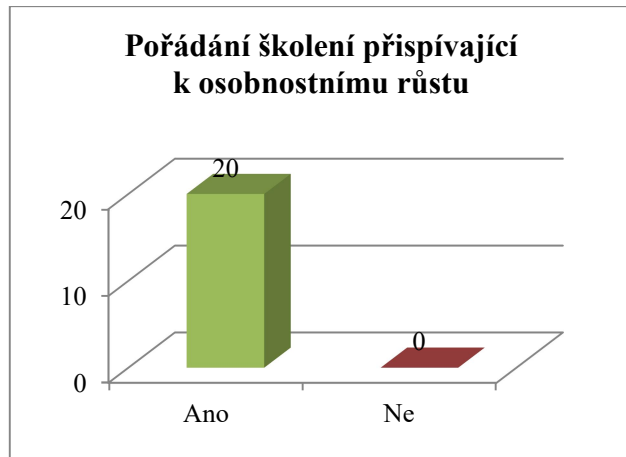
Graf č. 6: Četnost školení produktové znalosti



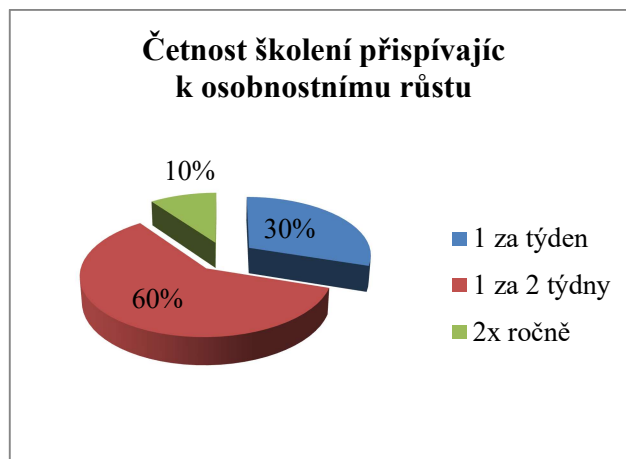
Graf č. 7: Účast respondentů na školení produktové znalosti

**4) Pořádá vaše firma školení přispívající k vašemu osobnostnímu růstu? Pokud ano, jak často? Zúčastňujete se jich?**

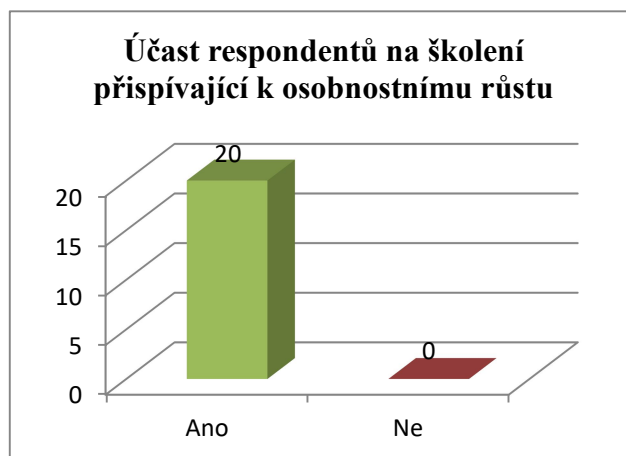
Na tuto otázku byly odpovědi téměř totožné, jako v otázce předchozí. Školení jsou pořádána pravidelně, všichni respondenti se jich účastní a opět se většina poradců shodla na tom, že školení probíhají jednou za 2 týdny. Odpovědi jsou zaznamenány v následujících grafech.



Graf č. 8: Pořádání školení přispívající k osobnostnímu růstu



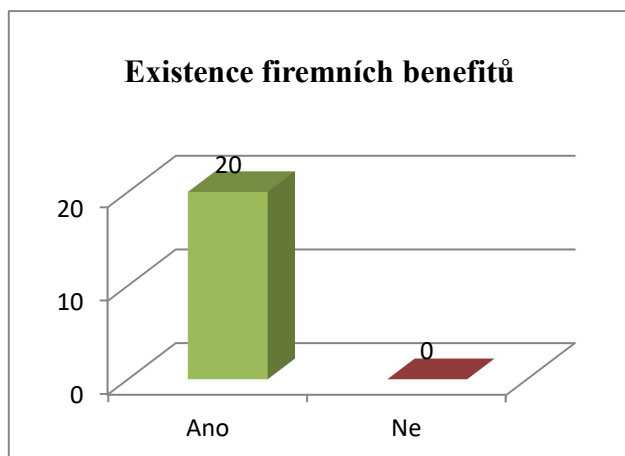
Graf č. 9: Četnost školení přispívajíc k osobnostnímu růstu



Graf č. 10: Účast respondentů na školení přispívající k osobnostnímu růstu

### 5) Nabízí vám vaše firma nějaké benefity? Pokud ano, jaké?

Dle odpovědí dotazovaných jsou podnikem benefity poskytovány a to v různých zajímavých formách. Doplňující otázka byla otevřená, tudíž je několik odpovědí, které naleznete v tabulce pod grafem.



Graf č. 11: Existence firemních benefitů

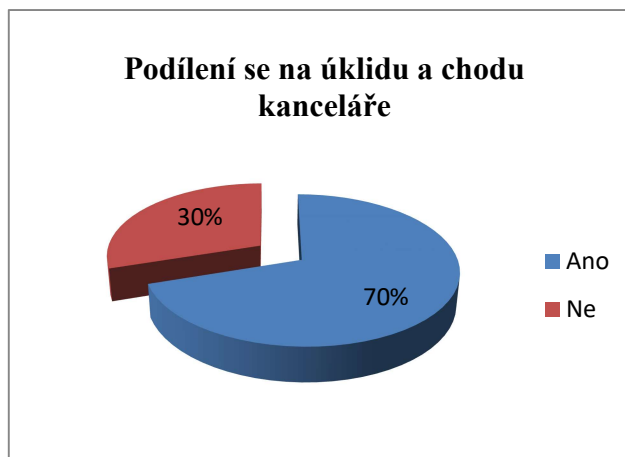
Tabulka č. 2: Firemní benefity

Firemní benefity	
Odpovědi poradců	Počet odpovědí poradců
Motivační firemní dovolené	20
Teambuilding	7
Mobilní tarif	2
Operativní leasing	2
Příspěvek na asistentku	5
Analytici	6

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6) Podílíte se na úklidu a chodu kanceláře?

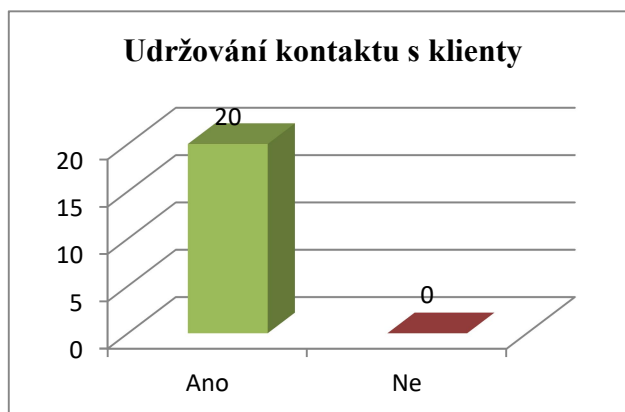
Z grafu níže je viditelné, že většinová část dotazovaných se na chodu a úklidu kanceláře podílí, čímž přispívají k soudržnosti kolegů v rámci kanceláře.



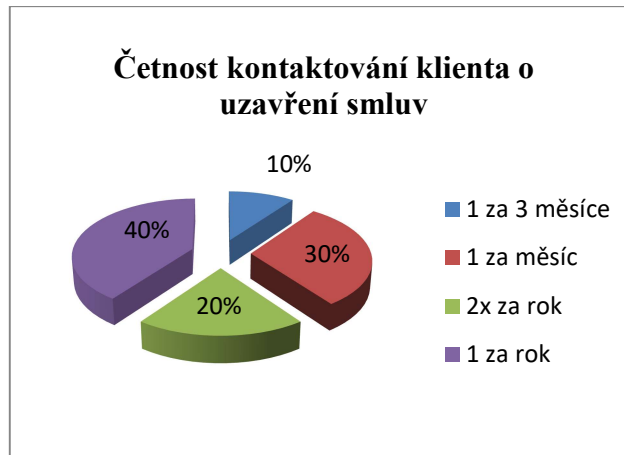
Graf č. 12: Podílení se na úklidu a chodu kanceláře

### 7) Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv? Pokud ano, jak často?

Od všech dotazovaných jsem získala stejnou odpověď. Všichni se snaží udržovat s klienty kontakt i po uzavření smluv. Otázka týkající se četnosti byla otevřená a v grafu č. 13 můžete vidět odpovědi dotazovaných



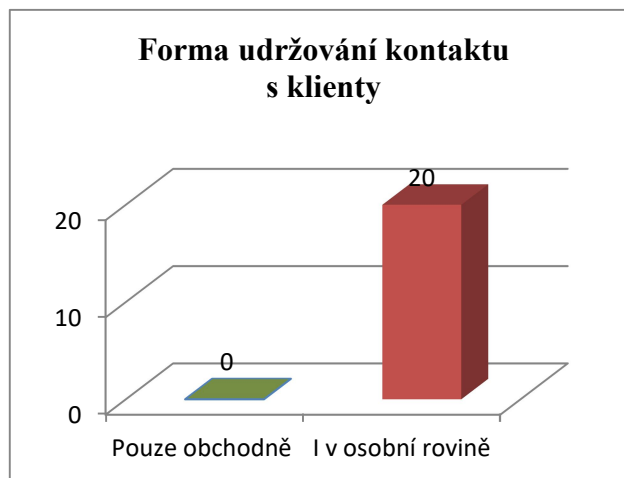
Graf č. 12: Udržování kontaktu s klienty



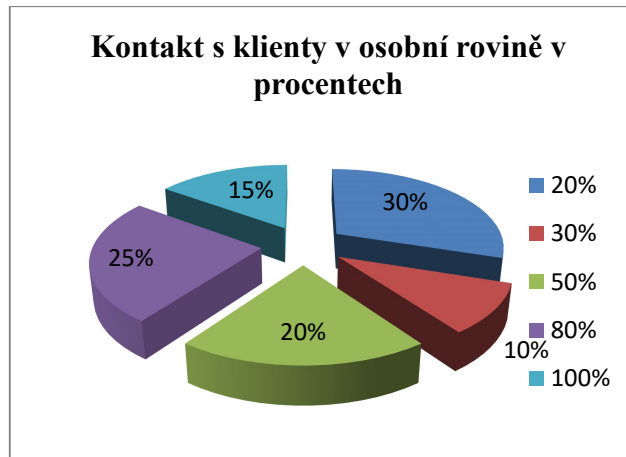
Graf č. 13. Četnost kontaktování klienta o uzavření smluv

**8) Stýkáte se se svými klienty pouze obchodně nebo i v osobní rovině? S kolika klienty (v procentech) se stýkáte v osobní rovině?**

Jak je patrné z grafu č. 14, všichni respondenti se ne se všemi klienty stýkají jen pracovně. Procentuální vyjádření počtu klientů, se kterými se dotazování stýkají i v osobní rovině, jsem znázornila v grafu č. 15.



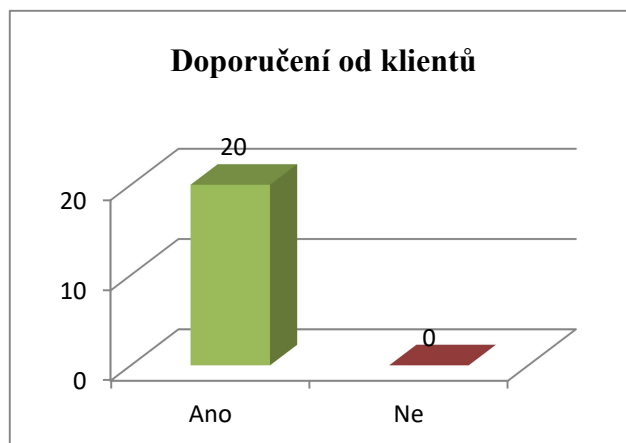
Graf č. 14: Forma udržování kontaktu s klienty



Graf č. 15: Kontakt s klienty v osobní rovině v procentech

**9) Dostáváte od svých klientů doporučení na nové klienty?**

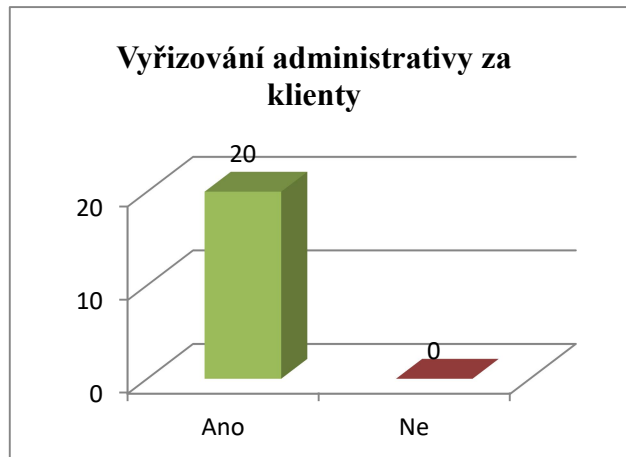
Pro tuto otázku jsem obdržela opět shodnou odpověď od všech dotazovaných. Nikdo z nich nemá nouzi o doporučení a je tak i z grafu níže patrné, že klienti mají ve své poradce důvěru a tudíž nemají problém jejich služby doporučit dál.



Graf č. 16: Doporučení od klientů

**10) Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění, dokumentace při pojistné události, atd..)**

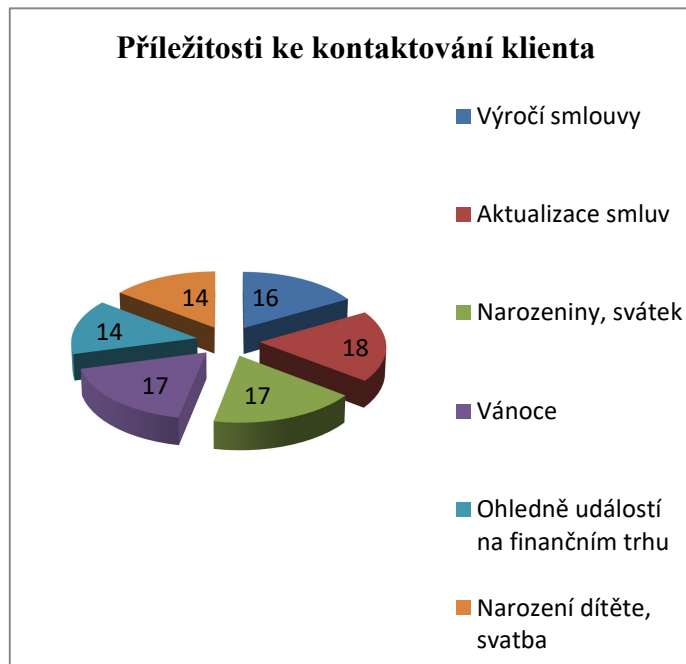
I pro tuto otázku jsem dostala kladnou odpověď ve všech 20 případech, jak můžete vidět v následujícím grafu.



Graf č. 17: Vyřizování administrativy za klienty

**11) K jaké příležitosti kontaktujete klienta?**

V této otázce měli respondenti možnost výběru z 6 předem stanovených odpovědí, u nichž nebyli limitováni počtem. Výsledné zpracování odpovědí můžete vidět v grafu č. 18.

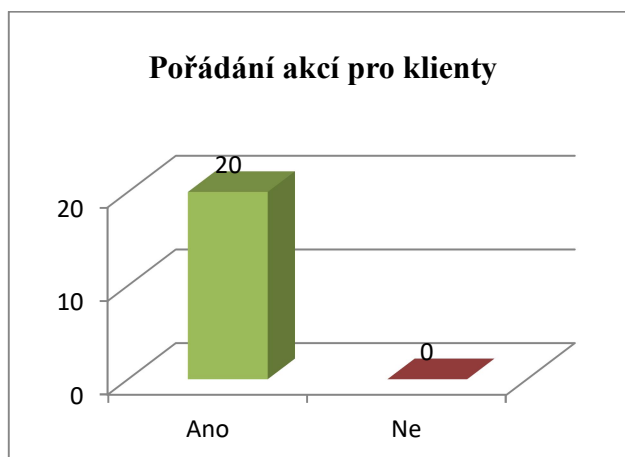


Graf č. 18: Příležitosti ke kontaktování klienta

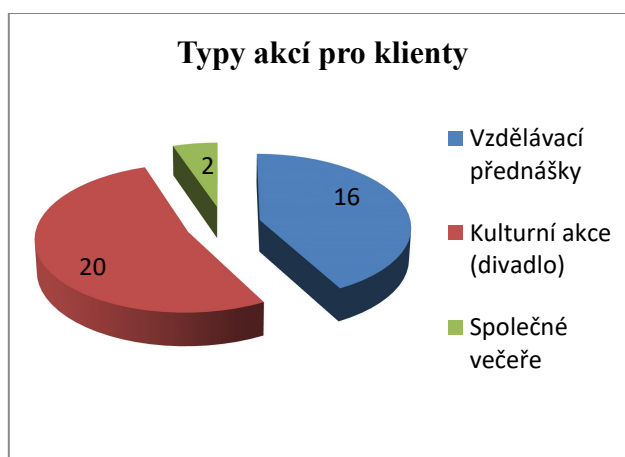


**12) Pořádáte jako firma nějaké akce pro klienty? Pokud ano, jaké? Zúčastňujete se jich?**

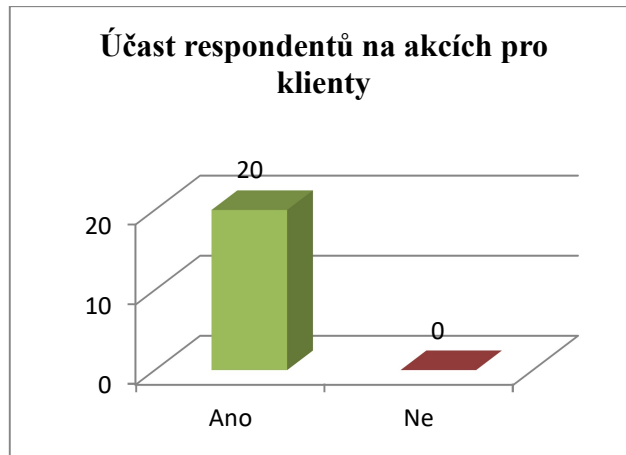
Z grafů, které jsem zpracovala a můžete je vidět dále v textu, je zřejmé, že akce pro klienty nejsou pro podnik neznámou. Všichni respondenti uvedli, že se jich aktivně účastní a také zmínili, některé z nich – divadelní představení, přednášky. Jejich celkový výčet najdete v grafu č. 20.



Graf č.: 19: Pořádání akcí pro klienty



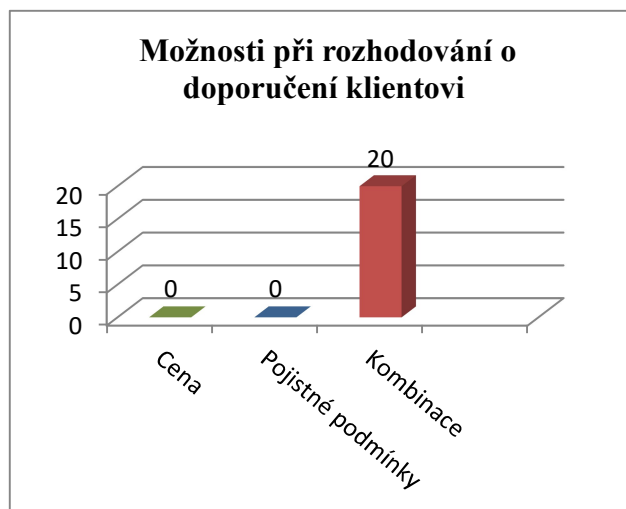
Graf č. 20: Typy akcí pro klienty



Graf č. 21: Účast respondentů na akcích pro klienty

### 13) Na základě čeho se rozhodujete o své doporučení klientovi?

Pro tuto otázku jsem obdržela opět 20 stejných odpovědí. Všichni z dotazovaných při svém doporučování návrhů smluv klientům posuzují jak pojistné podmínky, tak cenu, kterou bude muset klient platit.



Graf č. 22: Možnosti při rozhodování o doporučení klientovi

### 14) Kolik smluvních partnerů přibližně porovnáváte při tvorbě variant jednotlivých produktů?

Otázka je otevřená, tudíž každý dotazovaný mohl napsat přesný počet partnerů, které porovnává. Jelikož byla čísla různá, zaznamenala jsem je do tabulky v určitých

rozmezích, do kterých jsem pak dané odpovědi respondentů rozřadila. Zpracovanou tabulku naleznete níže.

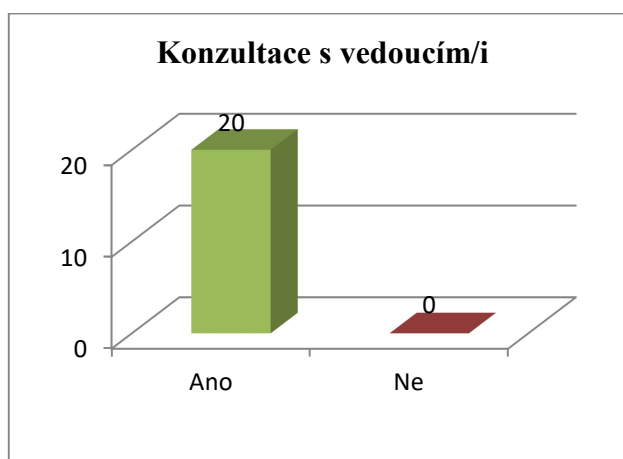
Tabulka č. 3: Počet smluvních partnerů porovnávaných respondenty

Kolik smluvních partnerů přibližně porovnáváte při tvorbě variant jednotlivých produktů?					
Rozmezí/Produkty	Životní pojištění	Neživotní pojištění	Hypotéky a jiné úvěry	Stavební spoření	Investice (fondy, komodity)
1 - 3	0	0	1	5	6
4 - 6	5	6	3	15	9
7 - 9	7	5	2	0	4
10 - 12	8	2	7	0	1
12 a více	0	7	7	0	0

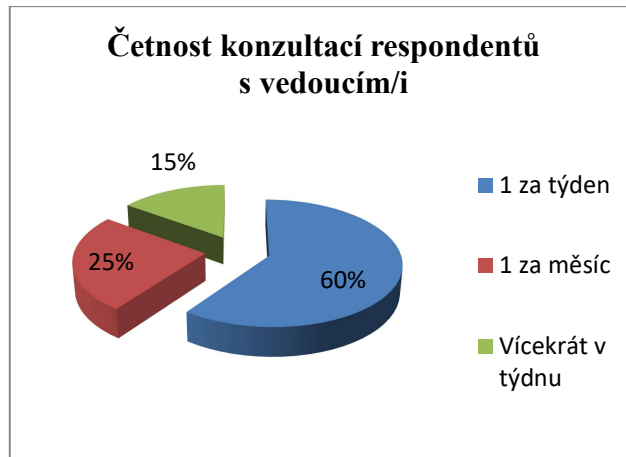
Zdroj: Vlastní zpracování

### 15) Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i

V grafu níže můžete vidět, že všichni respondenti na položenou otázku odpověděli kladně, bez výjimky. Graf následující interpretuje četnost konzultací dotazovaných s jejich vedoucím/i. Tyto odpovědi se již liší, protože každý vedoucí v podniku má pravidelnost konzultací stanovenou jinak. Nejčastější odpovědí respondentů byla konzultace probíhající 1 za týden, u níž došlo k 60% shodě.



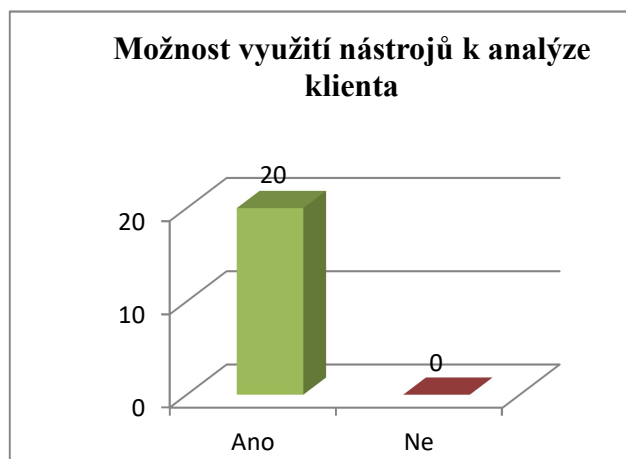
Graf č. 23: Konzultace s vedoucím/i



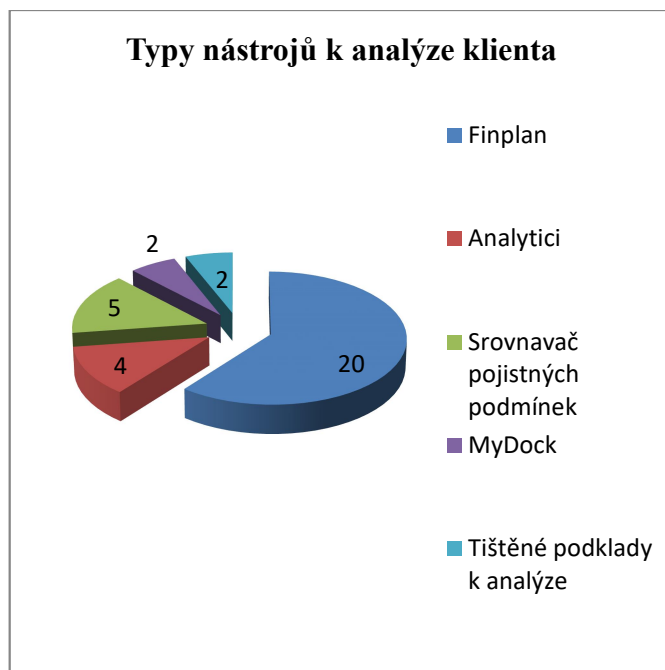
Graf č. 24: Četnost konzultací respondentů s vedoucím/i

**16) Poskytuje vám firma nástroje sloužící ke kvalitní analýze klienta a k jejímu následnému zpracování? Pokud ano, jaké?**

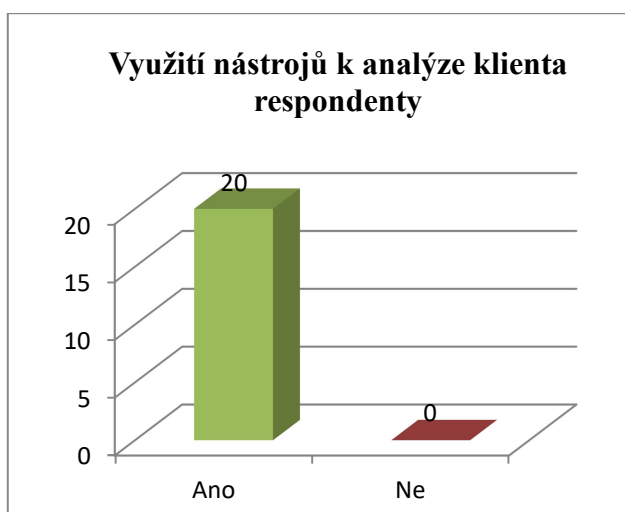
Účelem této otázky bylo zjistit, zda mají poradci přístup k určitým nástrojům, které by jim měli pomoci ke správnému zanalyzování klientovy situace a ke správnému nastavení smluv. Od všech 20 dotazovaných jsem dostala kladnou odpověď a zároveň poslední graf vypovídá o tom, že všichni dotazovaní poradci nástroje také využívají. Na otevřenou otázku, jaké nástroje mají k dispozici, jsem obdržela řadu odpovědí, které naleznete zpracované v grafu č. 25.



Graf č. 24: Možnost využití nástrojů k analýze klienta



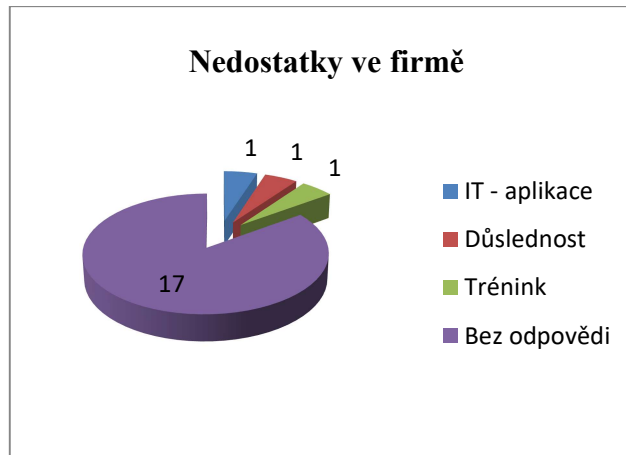
Graf č. 25: Typy nástrojů k analýze klienta



Graf č. 26: Využití nástrojů k analýze klienta respondenty

#### 17) Co vám ve firmě chybí, nebo co byste změnili?

Poslední otázka ze sady pro poradce dopadla, řekla bych, pro podnik velmi dobře. Tázala jsem se respondentů, zda jim v podniku něco chybí. Jak je viditelné z grafu pod textem, 17 respondentů se zdrželo odpovědi, z čehož vyplývá, že jsou v podniku spokojeni, nic jim nechybí a ani by nic neměnili. Odpovědi zbylých tří poradců naleznete taktéž ve zmíněném grafu.



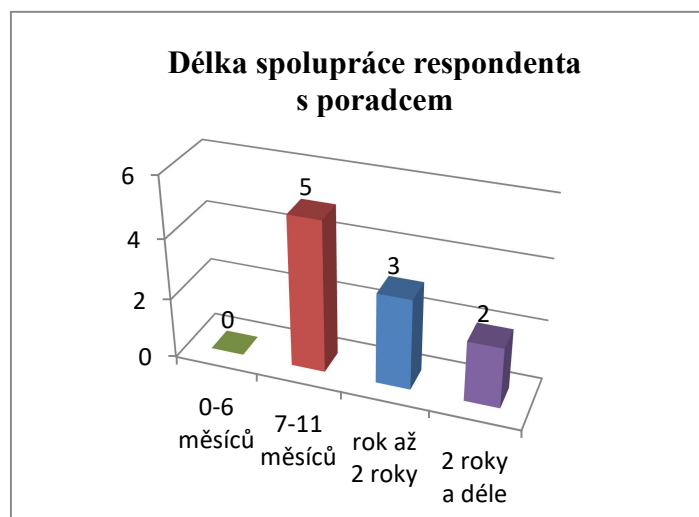
Graf č. 27: Nedostatky ve firmě

## 15.2 Vyhodnocení dotazníků pro klienty

V této kapitole vyhodnotím dotazníky, skrz které jsem se snažila zjistit, jak se poradci chovají ke svým klientům a jak jsou s nimi klienti spokojeni. Dotazováno bylo 10 respondentů a odpovídali na 8 otázek.

### 1) Jak dlouho spolupracujete se svým poradcem?

Odpovědi na tuto otázku byly různé. Nejčastější odpovědi respondentů však byla délka spolupráce v rozmezí 7 – 11 měsíců, tedy zhruba rok. Vyhodnocení můžete vidět v následujícím grafu.



Graf č. 28: Délka spolupráce respondenta s poradcem

## 2) Jak moc jste se svým poradcem spokojeni?

Pro tuto otázku jsem zvolila klasifikaci pomocí stupnice obsahující bodové hodnocení 1 – 5. Dotazovaní hodnotili jako ve škole, tedy 1 nejlepší, 5 nejhorší. Jak sami můžete vidět v tabulce níže, respondenti volili nejhůře bodové hodnocení 2, z čehož vyplývá, že jejich spolupráce s poradcem je pro ně vyhovující.

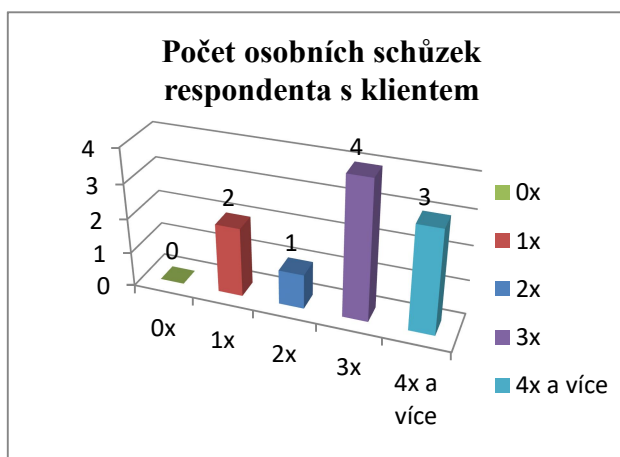
Tabulka č. 4: Spokojenost respondentů s poradcem

<b>Jak moc jste se svým poradcem spokojen/a? (Ohodnoťte na stupnici 1-5)</b>	
<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Počet odpovědí</b>
1	6
2	4
3	0
4	0
5	0

Zdroj: Vlastní zpracování

## 3) Kolikrát za rok se s poradcem vidíte osobně?

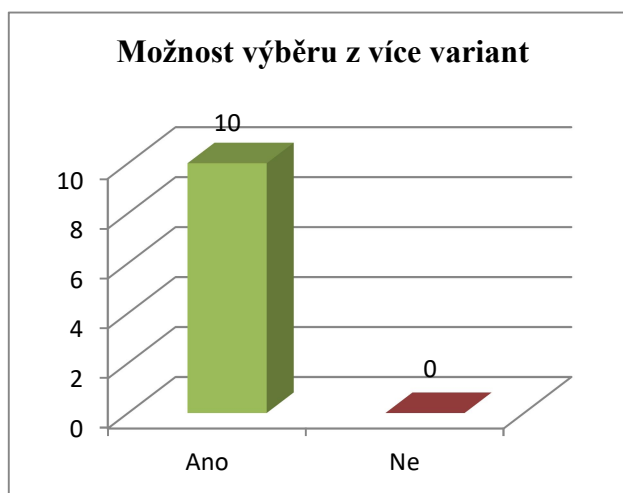
Tato otázka je otevřená, tudíž měl každý dotazovaný možnost své vlastní volby. Jak je viditelné z grafu, nejčtenější odpověď je 3x za rok, ale odpovědi se samozřejmě liší, neboť každý poradce k tomuto přistupuje jiným způsobem a taktéž záleží na situaci klienta. Pokud je v řešení více věcí, je pravděpodobné, že se poradce s klientem uvidí častěji.



Graf č. 29: Počet osobních schůzek respondenta s poradcem

#### 4) Dává Vám poradce na výběr z více variant?

Smyslem otázky bylo zjistit, zda poradce navrhuje klientovi více možností, jak se dá určitá situace řešit, či nikoliv. Z grafu č. 30 je jasně viditelné, že všichni dotazovaní mají na výběr z více možností, což znamená, že poradci mají tu snahu hledat pro klienta nejvhodnější varianty, které jim následně představí i s jejich plusy a mínusy a zbylé rozhodování je pak převážně na klientovi.

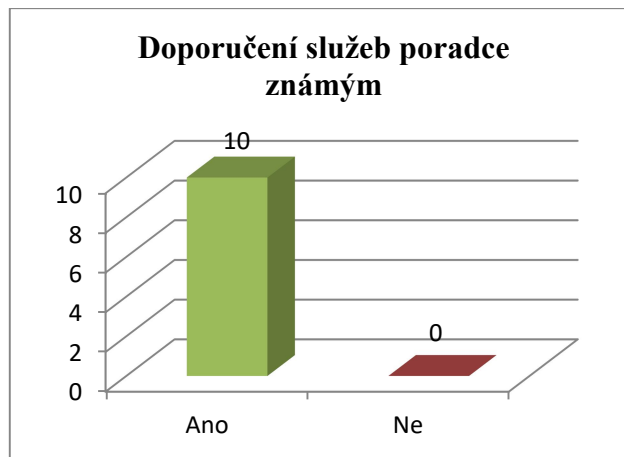


Graf č. 30: Možnost výběru z více variant

#### 5) Doporučujete služby svého poradce svým známým?

Skrz tuto otázku jsem se snažila zjistit spokojenost respondentů se službou poradce jako takovou. Pokud by dotazovaní odpovídali záporně, bylo by zjevné, že nejsou s kompletní službou svého poradce spokojeni natolik, aby ho doporučili svým známým, kteří momentálně také řeší jistou situaci, která si žádá rad odborníka. V grafu pod textem můžete ale vidět, že všech 10 výsledných odpovědí je kladných.

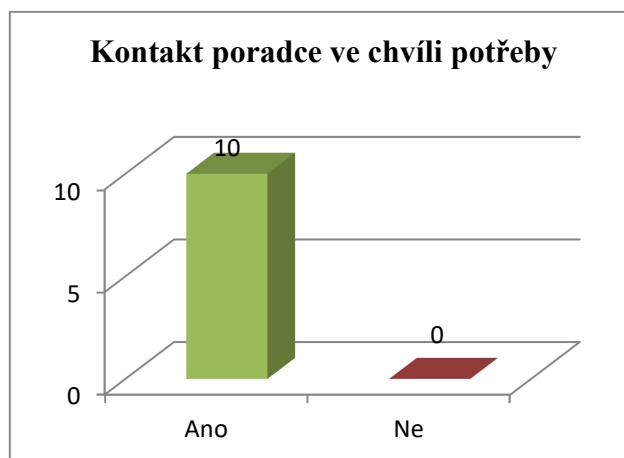




Graf č. 31: Doporučení služeb poradce známým

#### 6) Voláte svému poradci, pokud si s něčím nevíte rady?

Tato uzavřená otázka vypovídá o důvěře, kterou mají respondenti ke svým poradcům. Všichni dotazovaní opět zvolili kladnou odpověď, z čehož vyplývá, že pokud nastane nějaký problém nebo si zkrátka nevědí rady, volají svému poradci, protože věří, že jim bude schopen dobře poradit.



Graf č. 32: Kontakt poradce ve chvíli potřeby

#### 7) K jaké příležitosti Vás poradce kontaktuje?

Poslední otázka je totožná s otázkou, kterou jsem položila poradcům. Mým záměrem bylo zjistit pohled obou stran a mít tak objektivnější informace. Odpovědi, dá se říci, korespondují a jejich konečné vyhodnocení naleznete v grafu č. 33.



Graf č. 33: Příležitosti, k nimž jsou respondenti kontaktováni

## 16 Vyhodnocení, zda otázky byly vhodně zvoleny

V rámci této části vyhodnotím, zda sady otázek, které jsem sestavila pro dotazníkové šetření, byly zvoleny vhodně. Zaměřím se převážně na to, zda odpovědi, které jsem obdržela, nějakým způsobem korespondují s charakteristikou tří hodnoticích kritérií, které jsem stanovila ve 4. kapitole bakalářské práce, a zda poradci finančně poradenského podniku, v němž jsem dotazníkové šetření prováděla, splňují to, co by dle charakteristiky měli.

### a) 1. hodnotící kritérium – kvalitní služba

Dle stanovené charakteristiky se kvalitní služba vyznačuje tím, že poradce využívá dostupné nástroje pro analýzu finanční situace klienta, porovnává možné varianty u více partnerských podniků a vybírá nejen podle ceny, ale i podle vhodných pojistných podmínek. Dále za klienta vyřizuje administrativu, čímž můžeme chápat například zasílání dokumentů na partnerské společnosti nebo řešení pojistných událostí. Poslední bod, který charakterizuje kvalitní službu, je kontakt s klientem, který by měl být alespoň 2 x za rok.

Co se týče využívání pomůcek sloužících k finanční analýze každého klienta, je tento bod podnikem splněn. Dle odpovědí poradců mají k dispozici různé druhy nástrojů, které všichni z dotazovaných používají.

Následuje porovnávání více možných variant, které by mohly být nabídnuty klientovi jako pro něho vhodné a jejich výběr založený na odpovídající ceně a přijatelných

pojistných podmínkách. Na otázku porovnávání variant jsem se tázala jak poradců, tak klientů. Všech 30 respondentů odpovědělo kladně, tedy že vždy existuje možnost výběru, z čehož vyplývá, že i tato podmínka vystihující kvalitní službu je splňována. Při otázce na zohledňování ceny a pojistných podmínek, jsem od všech dotazovaných poradců obdržela odpověď, která zahrnovala kombinaci obou dvou výše zmíněných. V rámci podniku je tedy zvykem zaměřovat se jak na přijatelnou cenu pro klienta tak i na pojistné podmínky každé finanční instituce a volit smlouvu podle toho, kde budou podmínky i cena odpovídající klientově situaci.

Pomoc s administrativou měla opět jak ze strany poradců, tak ze strany klientů kladná hodnocení, bez výjimky. Tento aspekt je tedy taktéž splňován.

Jako poslední hledisko, dle kterého je posuzována kvalita služeb finančně poradenského podniku, je kontakt s klientem. Opět jsem se dotazovala jak poradců, tak klientů. Otázka pro poradce byla obecná, tedy jak často jsou s klientem v kontaktu, pro klienty jsem ji lehce upravila a ptala se pouze na osobní kontakt. Nejčastější odpovědí poradců byl kontakt s klientem 1 za rok a hned v závěsu 1 za měsíc. Nejčtenější klientská odpověď byla 3x za rok. Poměrně rapidní rozdíly v odpovědích jsou z toho důvodu, že každý poradce má systém kontaktování a servisu klienta nastaven jinak a záleží také na počtu klientů, který poradce spravuje. Nedá se tedy zcela jasně říci, zda je kritérium splňováno stoprocentně, protože charakteristika uvádí kontakt s klientem alespoň 2x ročně. Každopádně z odpovědí je zcela zřetelné, že snaha o udržování kontaktu s klientem v podniku je. Položila jsem také oběma stranám doplňující otázku, která se týkala příležitostí, ke kterým jsou klienti kontaktováni poradcem. Nejčastějšími odpověďmi bylo výročí a aktualizace smluv, vánoce a narozeniny nebo svátek. Z toho vyplývá, že většina poradců se opravdu snaží klienty kontaktovat vícekrát za rok, i kdyby jen zasláním přání k narozeninám.

Závěrem bych zhodnotila podnik z hlediska kvality služeb velice kladně, neboť až na poslední bod, který se lehce odchyluje od charakteristiky, všechny předchozí zcela splňuje.

## **b) 2. hodnotící kritérium – spokojený klient**

Spokojený klient, dle charakteristiky, má na výběr z více možných variant smluv, má sjednané vhodné pojistné podmínky a přijatelnou cenu. Má možnost se na svého poradce kdykoliv obrátit a požádat ho o radu. Svého poradce dobře hodnotí před svými známými a dává jim na něho doporučení ve chvíli, kdy taktéž něco řeší nebo je zajímavá jisté téma z finanční sféry.

O prvním aspektu – možnost výběru z více variant, jsem již hovořila u předchozího kritéria a víme tedy, že je poradenským podnikem splňován. To samé mohu říci i o zajišťování přijatelných podmínek a ceny u varianty, kterou poradce doporučuje klientovi.

Bod týkající se kontaktování poradce zahrnuje i fakt, že poradce sám se klientovi ozývá a zjišťuje, zda je vše v pořádku. S tím souvisí taktéž již první kritérium, které jsem zmiňovala, ze kterého vyplývá, že kontakt poradce s klientem je udržován. To znamená, že mezi nimi funguje dlouhodobá spolupráce, díky které má klient v poradce důvěru, a tudíž neváhá s tím, aby se na něho obrátil v jakékoliv situaci, kdy potřebuje radu ohledně financí, smluv a tak podobně.

Co se týká posledního bodu, který vystihuje spokojeného klienta, je dle odpovědí klientů taktéž splňován. Domnívám se, že pokud je klient s kompletní službou, kterou mu poskytuje poradce opravdu spokojen a má v něj díky tomu již zmíněnou důvěru, nemá problém dát doporučení svým známým.

Ke druhému hodnotícímu kritériu, dle dotazníkového šetření, není co vytknout, protože všechna hlediska popisující spokojeného klienta vypovídají ve prospěch podniku.

## **c) 3. hodnotící kritérium – užitečný zaměstnanec**

Užitečný zaměstnanec je takový, který se pravidelně účastní firemních školení, konzultací s vedoucím a firemních akcí, které jsou pořádány pro klienty. Má dobré vztahy s kolegy a podílí se na chodu kanceláře, čímž taktéž přispívá k soudržnosti s kolegy, s nimiž kancelář sdílí.

Z dotazníkového šetření je jasně viditelné, že podnik pořádá školení jak produktové znalosti, tak přispívající k osobnostnímu růstu a to dle nejčastější odpovědi respondentů 1 za dva týdny. Odpovědi se lehce lišily, což může být zapříčiněno tím, jak jsem již zmiňovala v předchozí kapitole, že v podniku existuje řada pozic a ne všechny

mají školení ve stejnou dobu. Nicméně, všech 20 dotazovaných poradců uvedlo, že se veškerých školení účastní.

Konzultace s vedoucími jsou v podniku také běžné. Všichni poradci je využívají a nejčtenější odpovědi byly konzultace probíhající 1 za týden. Opět nastávají malé odlišnosti v odpovědích, a to z toho důvodu, že podnik má více poboček a v rámci každé z nich jsou konzultace nastaveny jinak.

Co se týče akcí pro klienty, nejsou pro podnik neznámou. Pořádá například kulturní akce nebo vzdělávací přednášky. Všichni respondenti na otázku, zda se akcí účastní, odpověděli kladně, z čehož vyplývá, že se snaží být týmovými hráči a nenechávat veškerou zodpovědnost jen na svých kolezích.

Na otázku týkající se vztahů s kolegy, byla jedna jediná odpověď – přátelské. Takovou to otázku jsem položila proto, že se domnívám, že dobré vztahy s kolegy velice přispívají k tomu, aby byl zaměstnanec spokojený. Čím spokojenější je, tím užitečnějším pro firmu může být. V dobrém pracovním kolektivu totiž poroste i jeho pracovní výkon.

Poslední bod, který souvisí s užitečností zaměstnance, je podílení se na úklidu a chodu kanceláře, čímž je taktéž přispěno k týmovosti. Pro tuto otázku bylo 70% odpovědí kladných a 30% odpovědí záporných. Mezi respondenty, kteří zaškrtili odpověď „ne“, mohou být také poradci působící ve větších pobočkách, které mají pronajaté přímo kancelářské prostory, v nichž uklízí správa budovy, tudíž ani nemají prostor se na této aktivitě jakkoliv podílet.

Ráda bych ještě uvedla, že užitečný zaměstnanec je i takový, který ví, že si ho podnik váží. Proto jsem zvolila dvě otázky, které nejsou konkrétně zahrnuty v charakteristice kritéria – užitečný zaměstnanec. Jedná se o firemní benefity a nedostatky, které poradci v podniku vidí. Co se týče benefitů, tak dle odpovědí respondentů jich je dostatek. Jde například o motivační firemní dovolené, teambuildingy, mobilní tarify, operativní leasingy na auto, příspěvky na asistentku nebo o možnost využívání analytiků, kteří poradcům pomáhají s řešením různých situací v oblastech financí, na které se specializují. Na otázku ohledně firemních nedostatků, jsem většinově neobdržela žádnou odpověď, z čehož usuzuji, že jsou poradci s fungováním podniku absolutně spokojeni. Odpovědi jako takové, byly pouze tři. Konkrétně nedostatečný trénink (např.: obchodní dovednosti, analýza klientovy finanční situace apod.), IT aplikace

a nedůslednost. U nedůslednosti však těžko hodnotit, zda se týká podniku jako celku nebo spíše některé z poboček, protože takto odpověděl pouze jeden z dvaceti dotazovaných.

Kritérium užitečný zaměstnanec je dle mého názoru z mnoha hledisek splněno. I přesto, že některé odpovědi nejsou stoprocentně kladné, ve většině případů se zdá, že poradci se snaží k postoji k práci a k soudržnosti s kolegy přistupovat zodpovědně, tudíž naplňují charakteristiku týkající se třetího hodnotícího kritéria.

Z detailnějšího vyhodnocení odpovědí na otázky se dá říci, že byly zvoleny vhodně, protože o charakteristikách vybraných kritérií vypovídají dostatečně. Sada otázek zaměřující se na kvalitu služeb ukázala, že podnik většinu z podmínek naplňuje stoprocentně. Otázky týkající se spokojenosti klienta, mi potvrdili, že se podnik o své klienty stará velice dobře, protože veškeré body, které definují spokojeného klienta, byly vyhodnoceny pozitivně a vyhodnocení kritéria týkajícího se užitečnosti zaměstnanců z mého pohledu taktéž vyšlo velice kladně, neboť všichni poradci se snaží pracovat na svém zdokonalování se v produktové oblasti, obchodních dovednostech i v osobnostním růstu, snaží se přispívat k dobrým vztahům v podniku a dle odpovědí se dá říci, že jsou v podniku spokojeni. Jediné na čem by podnik měl do budoucna zapracovat v této oblasti, je pravděpodobně větší komunikace se zaměstnanci v ohledu jejich připomínek.

## **17 Finanční analýza**

Poslední kapitolou je finanční analýza. Zvolila jsem několik výpočtů, které by mi měly napomoci ke zjištění finanční situaci podniku. Konkrétně se jedná o některé propočty rentability (rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkového kapitálu – aktiv, rentabilita tržeb), likvidity (běžná, pohotová, okamžitá) a zadluženosti (ukazatel celkové zadluženosti). Všechny podklady, které budu využívat, jsem čerpala z účetní závěrky za rok 2017 finančně poradenského podniku, která je volně dostupná ve Sbírcе listin.

### **17.1 Rentabilita**

Jako první se budu zabývat rentabilitou. Provedu výpočet tří vybraných typů rentabilit a zhodnotím jejich výsledky.

### a) Rentabilita vlastního kapitálu

Vzoreček: EAT/vlastní kapitál

$$\text{Výpočet: } 1\,392/44\,906 = 34\%$$

Tento ukazatel hodnotí výnosnost kapitálu, který do společnosti vložili vlastníci, a posuzuje, zda je kapitál dostatečně zhodnocován (Vochozka, 2017). Hodnota ukazatele by se měla pohybovat okolo 12% (Febmat.com, 2016c). V případě mnou posuzované finančně poradenské firmy vychází ukazatel mimo obecně doporučenou hodnotu.

### b) Rentabilita celkového kapitálu (aktiv)

Vzoreček: EBIT/celková aktiva

$$\text{Výpočet: } 1\,408/44\,906 = 3,13\%$$

Pro tento ukazatel je typické, že informuje o tom, jak byl zhodnocen vložený kapitál, ale bez ohledu na to, zda jde o kapitál získaný zvláštních zdrojů nebo cizích zdrojů (Vochozka, 2017). Obecně doporučená hodnota ukazatele by měla být okolo 5% (Febmat.com, 2016a). Finančně poradenská firma se doporučené hodnotě 5% přibližuje, takže se dá říci, že ukazatel vychází poměrně dobře.

### c) Rentabilita tržeb

Vzoreček: EAT/(tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + tržby z prodeje zboží)

$$\text{Výpočet: } 1\,392/245\,871 = 0,5\%$$

Rentabilita tržeb pomáhá určovat zisk. Je závislá na objemu tržeb a rychlosti obratu zásob a díky tomu je možné, že bude pod nebo naopak nad obecně doporučovanou hodnotou 10% – 50%. Záleží taktéž na odvětví podniku (Managementmania,2016d). Posuzovaná finančně poradenská firma se opět vymyká obecně doporučené hodnotě. Každopádně jak již bylo řečeno, nižší nebo vyšší hodnota je ovlivněna obratem zásob a objemem tržeb, tudíž se nemusí jednat o chybu.

## 17.2 Likvidita

V této kapitole se zaměřím na propočty všech tří variant likvidit, tedy na běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu a vyhodnotím výsledné hodnoty.

### a) Běžná likvidita

Vzoreček: oběžná aktiva/krátkodobé závazky

$$\text{Výpočet: } 34\,526 / 1\,587 = 21$$

Co se týče tohoto ukazatele, který popisuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy, jeho optimální doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,8 až 2,5 (Managementmania, 2016a). Finančně poradenská firma je bohužel velmi vysoko nad pomyslnou hranicí, což může znamenat neefektivní hospodaření firmy.

### b) Pohotová likvidita

Vzoreček: (oběžná aktiva – zásoby)/krátkodobé závazky

$$\text{Výpočet: } 34\,526 / 1\,587 = 21$$

Tento typ likvidity je obdobný jako předchozí, pouze s tím rozdílem, že oběžná aktiva jsou očištěna o zásoby. Doporučení rozmezí se pohybuje mezi 1 až 1,5 (Managementmania, 2016c). Jelikož posuzovaná finančně poradenská firma nevlastní žádné zásoby, vychází hodnota stejně jako u likvidity běžné. Rozmezí firma opět rapidně přesahuje.

### c) Okamžitá likvidita

Vzoreček: Pohotové platební prostředky/krátkodobé závazky

$$\text{Výpočet: } 31\,781 / 1\,587 = 0,79$$

Tento druh likvidity se zaměřuje na schopnost firmy hradit své momentálně splatné závazky (Šulák, Vacík, 2003). Obecně doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 až 0,5 (Managementmania, 2016b). Pro finančně poradenskou firmu, z jejíž účetní závěrky jsem hodnoty přebrala, je výsledná hodnota 0,79, což je opět lehce nad doporučeným rozmezím.



### 17.3 Zadluženost

Pro tuto kapitolu jsem zvolila propočet celkové zadluženosti firmy.

Vzoreček: cizí zdroje/celková aktiva

**Výpočet:  $40\ 180/44\ 906 = 89,47\%$**

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru krytí aktiv firmy cizími zdroji. Čím vyšší vyjde hodnota, tím více je firma zadlužená a pro věřitele je riziková (Finanční-analyza.webnode.cz , 2011). Velmi obecná doporučená hodnota by měla být nižší než 50% (Febmat.com, 2016b). Hodnota pro finančně poradenskou firmu vyšla poněkud vysoko, konkrétně 89,74%. Nemusí to ihned znamenat problém, každopádně ukazatel jasně říká, že zadluženost firmy je zhruba o 40% vyšší, než by měla být.

### 17.4 Vyhodnocení analýzy

Po vyhodnocení finančních ukazatelů lze říci, že posuzovaná finančně poradenská firma se zdá být silnější v ukazatelích nefinančních, kde splňuje téměř všechna stanovená kritéria dokonale. Finanční analýza už bohužel nevyšla s tak kladným hodnocením, neboť většina finanční ukazatelů je mimo obecně stanovené hodnoty. Každopádně nutno poznamenat, že pro odvětví finančního zprostředkování, v němž firma působí, mohou být doporučené průměrné hodnoty o něco jiné. Bohužel ale nejsou hodnoty tohoto sektoru na webu MPO ČR přístupné tak, jako hodnoty pro všechna ostatní odvětví, a proto nemohu posoudit analyzované ukazatele v rámci hodnot stanovených konkrétně pro obor finančního zprostředkování.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala stanovením hodnotících kritérií kvality pro odvětví finančního poradenství a jejich vyhodnocením v rámci konkrétní finančně poradenské firmy.

První část práce se zaměřovala na teoretické přiblížení problematiky hodnocení kvality a na možnosti, kterými lze provést finanční a nefinanční analýzu. Druhá část práce se zabývala především nefinančními ukazateli, neboť ty jsou pro oblast podnikání ve finančním poradenství velmi důležité. Hlavním důvodem je fakt, že práce finančního poradce je z největší části založena na přímém kontaktu s klientem, který v poslední době klade mnohem větší důraz na kvalitu odvedené práce než dříve. Příčinou je minulá negativní zkušenost s finančním poradenstvím, která ve většině obyvatelstva zůstala ukotvena.

Prvotně byla stanovena tři nefinanční kritéria, která nejlépe vystihují prostředí finančně poradenských firem a následně byla definována. Jedná se konkrétně o kvalitní službu, užitečného zaměstnance a spokojeného klienta. Na základě vymezených kritérií byla sestavena sada otázek pro dotazníkové šetření, které bylo směřováno jak na poradce dané finančně poradenské firmy, tak na jejich klienty. Po zanalyzování dotazníků došlo k vyhodnocení a zodpovězení otázky, zda firma nefinanční kritéria splňuje a zda může být z tohoto pohledu označena za kvalitní. Po provedení nefinanční analýzy byly provedeny propočty vybraných finančních ukazatelů, které byly taktéž vyhodnoceny.

Z výsledku hodnocení obou analýz vyplynulo, že posuzovaná finančně poradenská firma téměř bezproblémově splňuje všechna stanovená nefinanční kritéria a není zde příliš mnoho věcí, které by se daly vytknout. Jediné doporučení, které bylo vyvozeno z odpovědí na otázky týkající se užitečného zaměstnance, je větší komunikace vedení se zaměstnanci, co se týče jejich připomínek, protože konkrétně z otázky směřované k firemním nedostatkům bylo viditelné, že zaměstnancům ve firmě jisté aspekty chybí a mělo by se na nich zapracovat. V rámci finanční analýzy již finančně poradenská firma nedopadla tak dobře. Byly hodnoceny všechny tři typy likvidity, celková zadluženost podniku a rentabilita aktiv, celkového kapitálu a tržeb. Ani jeden z ukazatelů nevyšel v rozmezí, které je pro každý z nich obecně doporučováno. Všechny ukazatele se dají hodnotit a porovnávat také podle doporučených hodnot pro každé odvětví, které jsou zveřejňovány na webu MPO ČR, což ihned může pozměnit situaci a pohled na výsledné hodnoty ukazatelů. Bohužel v případě finančního poradenství nebylo toto porovnání možné, neboť hodnoty pro tuto oblast podnikání nebyly zveřejněny. Z tohoto důvodu nebylo možné zcela objektivně zhodnotit, zda firma finanční

analýzu alespoň z části splňuje či nikoliv. Nicméně obecně doporučené hodnoty splněny nebyly, tudíž by se vedení firmy mělo zaměřit ne jen na kvalitu vyplývající z nefinančních ukazatelů, ale i na optimalizaci finančních ukazatelů, které vyjadřují kvalitu z hlediska hospodaření firmy, což je taktéž velmi důležité například pro partnery, investory a finanční instituce.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Analyzuj a proved'. *Analyzuj a proved': EFQM* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_247&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613df0df0498057a247726047bd640](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_247&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613df0df0498057a247726047bd640)
- [2] *Febmat: Rentabilita aktiv* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-rentabilita-aktiv-roa/>
- [3] *Febmat: Celkový zadluženost/ Ukazatel věřitelského rizika* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-celkova-zadluzenost-ukazatel-veritelskeho-rizika/>
- [4] *Febmat: Rentabilita vlastního kapitálu* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-rentabilita-vlastniho-kapitalu-roe/>
- [5] Finanalysis. *Finanalysis: 70+ poměrových ukazatelů používaných ve FinAnalysis* [online]. [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.c-pomerove-ukazatele.html>
- [6] Finanční-analýza.webnode. *Finanční analýza: Ukazatelé zadluženosti* [online]. 2011 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://financi-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- [7] HUČKA, Miroslav. *Modely podnikových procesů*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [9] *Management mania: Balanced Scorecard* [online]. 2017 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>
- [10] *Management mania: Běžná likvidita* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/bezna-likvidita>
- [11] *Management mania: Kvalita* [online]. 2018 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/kvalita-jakost>
- [12] *Management mania: Okamžitá likvidita* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/okamzita-likvidita>

- [13] *Management mania: Pohotová likvidita* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
- [14] *Management mania: Rentabilita investic* [online]. 2019 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- [15] *Management mania: Rentabilita tržeb* [online]. 2016 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-investic>
- [16] NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [17] ROGOZNÝ, Martin. *Opf.slu: Nefinanční ukazatele* [online]. , 9 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/rogozny.pdf>
- [18] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [19] ŠIMONOVÁ, Stanislava. *Modelování procesů a dat pro zvyšování kvality*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-205-1.
- [20] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [21] VOCHOZKA, Marek. *Využití neuronových sítí při komplexním hodnocení podniků*. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-642-5. Kolektivní monografie.
- [22] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

# **PŘÍLOHY**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Aktiva posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Příloha B: Pasiva posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Příloha C: Výkaz zisků a ztrát posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Příloha D: Dotazník pro poradce

Příloha E: Dotazník pro klienty

Příloha A: Aktiva posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Označení a	AKTIVA b	čís. řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM Součet A. až D.	1	45 834	928	44 906	17 014
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2				
B.	Dlouhodobý majetek Součet B.I. až B.III.	3	11 189	928	10 261	6 989
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	770	516	254	432
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	5	1 419	412	1 007	557
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	6	9 000		9 000	6 000
C.	Oběžná aktiva Součet C.I. až C.IV.	7	34 526		34 526	9 973
C.I.	Zásoby	8				
C.II.	Pohledávky Součet II.1. až II.2.	9	2 745		2 745	2 054
C.II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	10				
C.II. 2.	Krátkodobé pohledávky	11	2 745		2 745	2 054
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	12				
C.IV.	Peněžní prostředky	13	31 781		31 781	7 919
D.	Časové rozlišení aktiv	14	119		119	52

Příloha B: Pasiva posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Označení	PASIVA	čís. řad.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM <span style="float: right;">Součet A. až D.</span>	15	44 906	17 014
A.	Vlastní kapitál <span style="float: right;">Součet A.I. až A.VI.</span>	16	4 027	2 634
A.I.	Základní kapitál	17	200	200
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	18		
A.III.	Fondy ze zisku	19		20
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	20	2 435	1 453
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	21	1 392	961
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	22		
B. + C.	Cizí zdroje <span style="float: right;">Součet B. + C.</span>	23	40 180	14 048
B.	Rezervy	24		
C.	Závazky <span style="float: right;">Součet C.I. až C.II.</span>	25	40 180	14 048
C.I.	Dlouhodobé závazky	26	38 593	13 000
C.II.	Krátkodobé závazky	27	1 587	1 048
D.	Časové rozlišení pasiv	28	699	332



Příloha C: Výkaz zisků a ztrát posuzované finančně poradenské firmy (v tis. Kč)

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1	245 871	135 945
II.	Tržby za prodej zboží	2		1
A.	Výkonová spotřeba <span style="float: right;">Součet A.1. až A.3.</span>	3	235 918	129 768
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4		
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	1 451	1 266
A. 3.	Služby	6	234 467	128 502
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7		
C.	Aktivace (-)	8		
D.	Osobní náklady <span style="float: right;">Součet D.1. až D.2.</span>	9	6 391	4 588
D. 1.	Mzdové náklady	10	4 767	3 436
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	1 624	1 152
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	1 606	1 140
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	18	12
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti <span style="float: right;">Součet E.1. až E.3.</span>	14	627	256
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	627	256
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	627	256
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17		
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18		
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19		
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float: right;">Součet III.1. až III.3.</span>	20		
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21		
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22		
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23		
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float: right;">Součet F.1. až F.5.</span>	24	1 156	122
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25		
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26		
F. 3.	Daně a poplatky	27	874	79
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28		
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	282	43
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) <span style="float: right;">I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.</span>	30	1 779	1 212

Označení a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	Součet IV.1. až IV.2.	31	
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		32	
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů		33	
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Součet V.1. až V.2.	35	
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36	
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	Součet VI.1. až VI.2.	39	54
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	54
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	Součet J.1. až J.2.	43	16
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	16
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	1
K.	Ostatní finanční náklady		47	6
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	48	33
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	* (ř. 30) + * (ř. 48)	49	1 812
L.	Daň z příjmů	Součet L.1. až L.2.	50	420
L. 1.	Daň z příjmů splatná		51	420
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	** (ř. 49) - L.	53	1 392
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	** (ř. 53) - M.	55	1 392
*	Čistý obrát za účetní období	I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	245 926
				135 946

## Příloha D: Dotazník pro poradce

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Vrabcová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, fakulty ekonomicko-správní. Pomocí dotazníku uvedeného níže, zjišťuji úroveň kvality finančně poradenského podniku, což je tématem mé bakalářské práce. Tímto vás prosím o jeho vyplnění, které je anonymní. Předem velice děkuji.

1. Jaké máte vztahy s kolegy?
- přátelské
  - vycházím s nimi, ale vztah je čistě pracovní
  - nevycházím s nimi

2. Umožňuje vám firma kariérní růst?
- Ano
  - Ne

- 2a. Pokud ano, jak moc jste s ním spokojeni? (Ohodnoťte na stupnici 1-5, jako ve škole.)

Vaše odpověď:

3. Jste vzhledem ke své pozici ve firmě spokojeni s finančním ohodnocením?
- Ano
  - Ne

- 5a. Pokud ano, jak často?

Vaše odpověď:

- 5b. Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?

- Ano
- Ne

Důvod neúčasti:

6. Nabízí vám vaše firma nějaké benefity?

- Ano
- Ne

- 6a. Pokud ano, jaké?

Vaše odpověď:

7. Podílíte se na úklidu a chodu kanceláře?

- Ano
- Ne

8. Jste s klienty v kontaktu i po uzavření smluv?

- Ano
- Ne

- 8a. Pokud ano, jak často?

Vaše odpověď:

- 3a. Pokud ne, přibližně o kolik % byste si představovali vzrůst?

- 0% - 5%
- 6% - 15%
- 16% - 25%
- 26% a více

4. Pořádá vaše firma školení produktové znalosti?

- Ano
- Ne

- 4a. Pokud ano, jak často?

Vaše odpověď:

- 4b. Zúčastňujete se jich? Pokud ne, z jakého důvodu?

- Ano
- Ne

Důvod neúčasti:

5. Pořádá vaše firma školení přispívající k vašemu osobnostnímu růstu?

- Ano
- Ne

9. Stýkáte se se svými klienty pouze obchodně nebo i v osobní rovině?

- pouze obchodně (s nikým v osobní rovině)
- i v osobní rovině (prosím uveďte kolik takových klientů přibližně je – v procentech)

Vaše odpověď:

10. Dostáváte od svých klientů doporučení na nové klienty?

- Ano
- Ne

11. Vyřizujete za klienty administrativu? (výpověď pojištění na pojišťovně, dokumentaci při pojistné události, apod.)

- Ano
- Ne

12. K jaké příležitosti kontaktujete klienta? (možnost více odpovědí)

- výročí smlouvy
- aktualizace smluv
- narozeniny, svátek
- vánoce
- ohledně událostí na finančním trhu
- narození dítěte, svatba

13. Pořádáte jako firma pro klienty nějaké akce?

- Ano
- Ne

13a. Pokud ano, uveďte jaké a zda se jich účastníte.

Vaše odpověď:

14. Na základě čeho se rozhodujete o svém doporučení klientovi?

- cena
- pojistné podmínky
- kombinace

15. Kolik smluvních partnerů přibližně porovnáváte při tvorbě variant jednotlivých produktů?

- Životní pojištění:
- Neživotní pojištění:
- Hypotéky a jiné úvěry:
- Stavební spoření:
- Investice (fondy, komodity):

16. Probíhají v rámci vaší firmy konzultace s vedoucím/i?

- Ano
- Ne

16a. Pokud ano, jak často?

Vaše odpověď:

17. Poskytuje vám firma nástroje sloužící ke kvalitní analýze klienta a k jejímu následnému zpracování?

- Ano
- Ne

21. Jste žena/muž?

- Žena
- Muž

22. Kolik je vám let?

- do 20 let
- 20 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 let a více

17a. Pokud ano, jaké?

Vaše odpověď:

17b. Využíváte je?

- Ano
- Ne

17c. Pokud ne, z jakého důvodu?

Vaše odpověď:

17d. Pokud ano, jak jste s nimi spokojeni? (Ohodnoťte na stupnici od 1 do 5, jako ve škole.)

Vaše odpověď:

18. Kolik v průměru uzavřete smluv měsíčně?

Vaše odpověď:

19. Co vám ve firmě chybí, nebo co byste změnili?

Vaše odpověď:

20. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Vaše odpověď:

## Příloha E: Dotazník pro klienty

Dobrý den,

Jmenuji se Kristýna Vrabcová a jsem studentkou Univerzity Pardubice, fakulty ekonomicko-správní. Pomocí dotazníku uvedeného níže, zjišťuji úroveň kvality finančně poradenského podniku, což je tématem mé bakalářské práce. Tímto vás prosím o jeho vyplnění, které je anonymní a zabereme vám jen chvíli. Předem velice děkuji.

1. Jak dlouho spolupracujete se svým poradcem?

Vaše odpověď:

2. Jak moc jste se svým poradcem spokojen/a? (Ohodnoťte na stupnici 1 až 5, jako ve škole.)

Vaše odpověď:

3. Kolikrát za rok se s poradcem vidíte osobně?

Vaše odpověď:

4. Řeší za Vás poradce administrativu? (poštu, pojistné události apod.)

- Ano  
 Ne

5. Dává Vám poradce na výběr z více variant?

- Ano  
 Ne

6. Doporučujete služby svého poradce svým známým?

- Ano  
 Ne

6a. Pokud ne, tak z jakého důvodu?

Vaše odpověď:

7. Voláte svému poradci, pokud si s něčím nevíte rady?

- Ano  
 Ne

8. K jaké příležitosti vás poradce kontaktuje? (možnost více odpovědí)

- výročí smlouvy  
 aktualizace smluv  
 narozeniny, svátek  
 vánoce  
 události ohledně finančního trhu  
 narození dítěte, svatba