



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Cook

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Student:	Bc. Jakub Cook
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu EFQM Excellence Model. Na základě provedených analýz provede návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

Základní literární prameny:

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

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

NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti EXprojekt s.r.o. s využitím EFQM Excellence Model. Teoretická část práce vysvětluje pojem výkonnost a charakterizuje jednotlivé metody měření výkonnosti podniku. V praktické části práce je popsána hodnocená společnost a je provedena analýza jejího současného stavu. Následně je u této společnosti hodnocena její výkonnost prostřednictvím Modelu START, který vychází z principů EFQM Modelu Excellence. V závěru práce jsou na základě výsledků hodnocení navržena opatření, díky kterým by došlo ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

The master's thesis focuses on the performance evaluation of company EXprojekt s.r.o. using the EFQM Excellence Model. The theoretical part of the thesis explains the concept of performance and characterizes individual methods of measuring the company performance. In the practical part of the thesis the company is described, and its current situation is analyzed. Subsequently, the company's performance is evaluated using the START Model, which is based on the principles of the EFQM Excellence Model. In the final part of the thesis are, based on the results of the evaluation, suggested measures that would increase the company's performance.

Klíčová slova

Výkonnost podniku, EFQM Excellence Model, Model START, SWOT analýza, hodnocení, úspěšnost.

Key words

Company performance, EFQM Excellence Model, START Model, SWOT analysis, evaluation, success rate.

Bibliografická citace

COOK, Jakub. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142309>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 8. května 2022

.....
podpis autora

Poděkování

Rád bych poděkoval hlavně vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odbornou pomoc, cenné rady, vstřícný přístup a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji své rodině a přátelům za jejich podporu během celého mého studia. V neposlední řadě bych rád poděkoval zaměstnancům společnosti EXprojekt s.r.o. za jejich ochotu, spolupráci a poskytování informací při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.2 BENCHMARKING	16
1.3 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONOSTI PODNIKU	19
1.3.1 Balanced Scorecard	19
1.3.2 Six Sigma	26
1.3.3 EFQM Model Excellence	27
1.4 SLEPT ANALÝZA	38
1.5 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	39
1.6 SWOT ANALÝZA	40
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI	42
2.1 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI EXPROJEKT S.R.O.	43
2.1.1 Základní informace.....	43
2.1.2 Předmět podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku	43
2.1.3 Historie	43
2.1.4 Hlavní trhy a zákazníci.....	44
2.1.5 Organizační struktura společnosti	44
2.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	46
2.2.1 Sociální faktory	46
2.2.2 Legislativní faktory	46
2.2.3 Ekonomické faktory	47
2.2.4 Politické faktory	49
2.2.5 Technologické faktory	50
2.3 STRATEGICKÁ ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ SPOLEČNOSTI.....	50
2.3.1 Konkurence v odvětví	50
2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh	50
2.3.3 Hrozba substitutů.....	51
2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů.....	51
2.3.5 Vyjednávací síla zákazníků	51
2.4 VÝVOJ TRŽEB	52
2.5 ANALÝZA ZADLUŽENOSTI.....	53
2.6 ANALÝZA AKTIVITY.....	54
2.7 ANALÝZA RENTABILITY.....	57

2.8	SWOT ANALÝZA	59
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	62
3.1	ANALÝZA SPOLEČNOSTI EXPROJEKT S.R.O. DLE MODELU START	62
3.2	HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH KATEGORIÍ SPOLEČNOSTI EXPROJEKT S.R.O.	63
3.2.1	Vedení	63
3.2.2	Strategie.....	65
3.2.3	Pracovníci.....	66
3.2.4	Partnerství a zdroje.....	67
3.2.5	Procesy, produkty a služby.....	69
3.2.6	Zákazníci – výsledky.....	70
3.2.7	Pracovníci – výsledky	72
3.2.8	Společnost – výsledky	73
3.2.9	Klíčové výsledky.....	74
3.2.10	Celkové hodnocení výkonnosti.....	76
3.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	77
3.3.1	Zákazníci – výsledky.....	77
3.3.2	Pracovníci – výsledky	80
3.3.3	Společnost – výsledky	82
3.3.4	Další návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.....	82
	ZÁVĚR.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	86
	SEZNAM TABULEK	89
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	90
	SEZNAM GRAFŮ.....	91
	SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

V současné době, která je plná neustálých změn, a kdy se podnikatelské prostředí vyznačuje velice náročnými podmínkami na trhu, je pro organizaci stále obtížnější se na trhu prosadit a dosáhnout úspěchu. Podnik se musí neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, zdokonalovat se a dosahovat vysoké výkonnosti v prostředí, ve kterém provozuje svoji podnikatelskou činnost. Důležité je znát jak externí prostředí společnosti, tak i její vlastní možnosti. Právě díky znalosti prostředí je podnik schopen reagovat na změny a udržet si svoji pozici, případně ji zlepšit. Pokud chce společnost být úspěšná a trvale se udržet na trhu, musí být lepší než konkurence. Je tedy nezbytné, aby svoji výkonnost pravidelně srovnávala s ostatními podniky a výsledky daných hodnocení využívala ke zlepšování právě vlastní výkonnosti.

Vývoj měření výkonnosti podniku má za sebou dlouhou historii. Na začátku se hodnotilo pouze na základě finančních ukazatelů. Nicméně tyto ukazatele měly jisté nedostatky a bylo zapotřebí metodiku sebehodnocení zdokonalit. Systémy měření výkonnosti se proto začaly doplňovat řadou nefinančních ukazatelů a vznikly modely, které dovedou podnik komplexně i kvalitně ohodnotit. Díky těmto modelům je podnik schopen zaměřit se na to, kde má určité nedostatky a následně se v daných oblastech zlepšit. Pro úspěšnost těchto modelů je nezbytné, aby byly pravidelně opakovány a byly přijímány opatření ke zlepšení identifikovaných slabých stránek podniku.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Hlavním cílem diplomové práce je na základě metody EFQM Modelu Excellence zhodnotit výkonnost společnosti EXprojekt s.r.o. a následně navrhnout vhodná opatření, která by mohla vést ke zlepšení její výkonnosti.

Mezi dílčí cíle diplomové práce patří charakterizování teoretických východisek, která se vztahují k tématu této práce. Popsán zde bude pojem výkonnost, benchmarking a pozornost bude zaměřena na některé z nejvíce známých a používaných přístupů k měření výkonnosti podniku. Dále bude také popsána SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

Jako další dílčí cíl práce je seznámení se s vybranou společností, jejím předmětem podnikání, historií, hlavními trhy a zákazníky a organizační strukturou. Dále také provedení analýzy vnějšího okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy, analýzy konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil a provedení a porovnání analýz vývoje tržeb, zadluženosti, aktivity a rentability společnosti s jejími hlavními dvěma konkurenty v odvětví. Cílem je také na základě informací z předešlých analýz, identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti metodou SWOT.

Následně je dílčím cílem analýza společnosti za použití dotazníkového systému vytvořeného Radou kvality České republiky z roku 2010, neboli Model START 2010 určený pro podnikatelský sektor, který vychází z EFQM Modelu Excellence. Poté je cílem hodnocení jednotlivých oblastí modelu a výpočet celkové výkonnosti společnosti.

V neposlední řadě je dílčím cílem, na základě zjištěných problémových oblastí, formulovat vlastní návrhy řešení, které by mohly vést ke zlepšení výkonnosti společnosti.

Metodami použitými v této diplomové práci budou především metody: **Pozorování**, které je základem jakékoliv výzkumné činnosti a jehož výsledkem je popis a vysvětlení určitých skutečností. **Komparace** neboli srovnávání, na jehož základě lze vyvozovat závěry o vlastnostech objektů či procesů. Tato metoda bude využita v analytické části práce. **Analýza**, která představuje rozklad celku na jednotlivé části a jejímž cílem je identifikovat podstatné vlastnosti jednotlivých částí a poznat jejich podstatu. **Syntéza**, která naopak spojuje více jednotlivých částí do jednoho celku a zaměřuje se na souvislost

mezi jednotlivými složkami. Tyto dvě metody budou využity hlavně při analýze vnějšího okolí, konkurenčního prostředí a identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Dále také **Indukce**, u které se jedná o proces usuzování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivých částech. **Dedukce**, kterou se rozumí usuzování, u kterého se od předpokladů dochází k závěru vyplývajícího z nich neboli od obecného závěru se dochází k závěru konkrétnímu. Indukce a Dedukce budou použity hlavně v závěru práce. Hlavní metodou použitou v této diplomové práci bude metoda **dotazníkového šetření**, která bude uplatněna při sběru potřebných informací. Informace se následně zpracují, budou analyzovány a interpretují se dosažené výsledky. (1)

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole jsou popsána teoretická východiska, která se vztahují k tématu této diplomové práce. Úvodem teoretické části je definován pojem výkonnost a popsána historie jeho měření. Dále je popsán pojem benchmarking a následně je zaměřena pozornost na některé z nejvíce známých a používaných přístupů k měření výkonnosti podniku (Balanced Scorecard, Six Sigma a EFQM Model Excellence). V neposlední řadě jsou charakterizovány SLEPT analýza, Porterův model pěti sil a SWOT analýza.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost je využíván v různých oblastech od sportu až po světovou ekonomiku, a tedy na otázku, co znamená výkonost, lze najít spoustu odlišných odpovědí. Podle Wagnera výkonost znamená: *„Charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritické škály.“* (2, s. 17)

Důvodů proč měřit výkonnost je celá řada. Za nejvýznamnější můžeme považovat, že měření má následující funkce:

- **Podpora paměti** – uchování údajů o charakteristikách objektu k určitému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje.
- **Podpora srovnávání** – porovnávání charakteristik různých objektů nebo stejného objektu v různých časových okamžicích jeho vývoje.
- **Podpora objektivizace a širší smyslového poznání** – objektivizace subjektivního smyslového vnímání objektu nebo popsání charakteristik, které nejsou lidskými smysly postižitelné.
- **Podpora hloubky poznání** – popsání charakteristik objektu, které byly druhotně přisouzeny člověkem.

- **Zprostředkování poznání** – poskytování údajů o charakteristikách objektu i osobám bez možnosti přímého pozorování objektu.
- **Funkce důkazní** – slouží ve sporu, zda jev nastal či nikoliv. (2, s. 35-36)

Pro účely hodnocení výkonnosti podniku je možno využít definici EFQM (Evropské nadace pro řízení jakosti), která říká: „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy.*“ (3, s. 11)

Pokud chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s cílovou hodnotou výsledku, která na úrovni podniku vychází ze strategie. Na úrovni procesů se může odvodit z benchmarkingu hlavních konkurentů. (3, s. 11)

Autoři Pavelková a Knápková uvádí, že existuje mnoho faktorů, které ovlivňují úspěch zavedení systémů řízení výkonnosti, jelikož každý podnik je jedinečný. Nicméně je možné nalézt několik základních atributů pro úspěšné zavedení těchto systémů (tzv. desatero), kterými jsou:

- jednoznačné formulování vize a strategie podniku v souladu s hodnotovým řízením,
- volení vrcholových měřítek výkonnosti ve vazbě na strategickou vizi,
- vytvoření pravidel pro vyhodnocení výsledků a identifikování generátorů hodnoty,
- určení finančních a nefinančních měřítek, která měří důsledky podnikových aktivit a událostí pro řízení podniku,
- určení „vlastníka“ každého měřítka,
- zanechání možnosti změn měřítek v čase podle změn podmínek podnikání a změn priorit,
- navázání měřítek a jejich plnění na pobídkový systém, a to nejen pro vrcholový management, ale i pro nižší úrovně řízení a pečlivě jej dodržovat,
- zaměření rozpracování plánů na úrovni celého podniku i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory,
- využívání v plánovacím procesu metod a postupů benchmarkingu pro zjištění významných generátorů hodnoty a kvantifikaci požadovaných hodnot měřítek a

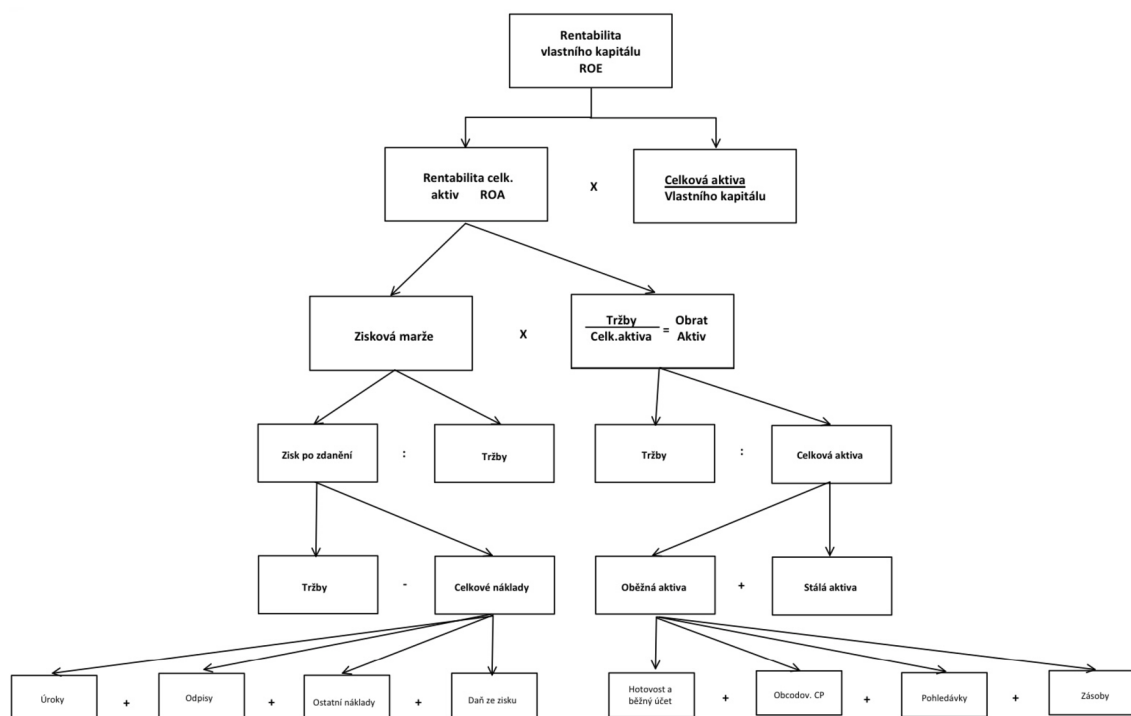
- využívání vhodného informačního systému, jako aktivního nástroje podporujícího zvyšování výkonnosti podniku při plánování, samostatném řízení a kontrole procesů.

(4, s. 236-237)

Historie měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku má za sebou dlouhou historii svého vývoje. Na začátku se jednalo o ryze ekonomicko-finanční přístup, jehož základem byl Du Pont diagram, který byl vytvořen ve 20. letech minulého století. Tento diagram využíval zejména finanční ukazatele, které jsou pro hodnocení výkonnosti podniku nepostradatelné z hlediska poskytnutí informací, jestli podnik vytváří hodnoty a zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Nicméně podstatným nedostatkem finančních ukazatelů je, že odrážejí důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich vývoj ovlivňuje celá řada vlivů, které je nemožné specifikovat. Systémy měření výkonnosti podniku se proto začaly doplňovat řadou nefinančních ukazatelů, díky kterým je možno měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí činnosti podniku.

(3, s. 11-13)



Obrázek 1: Du Pont diagram – Rozklad ROE

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 3)

V 80. letech minulého století vznikly složité ukazatelové systémy měření výkonnosti, které se ale při snaze o dokonalost systému ukázaly jako neefektivní z důvodu velkého počtu ukazatelů. Postupem času se ukázalo, že k úspěšného měření výkonnosti je potřeba zvolit omezený počet ukazatelů na jejichž výběru se podílí vrcholový management a prosadil se princip vyváženosti nefinančních a finančních ukazatelů. (3, s. 13-14)

V posledních letech vzniklo několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku. Mezi nejvíce uznávané a v praxi již používané přístupy patří:

- **Balanced Scorecard**
- **Model excellence EFQM**
- **Six Sigma**
- **Model Macolma Baldrige**
- **Data Envelopment Analysis (5)**

Z výše uvedených budou první tři popsány v kapitole „Přístupy k měření výkonnosti podniku“

1.2 Benchmarking

Pokud chceme měřit výkonnost, je zapotřebí porovnávání s cílovou hodnotou výsledku, která se musí určit z hlediska konkurenceschopnosti vůči konkurenci. Je tedy nutné znát úroveň výkonnosti konkurence, aby bylo možné určit cíle procesů zvyšování výkonnosti podniku. Toto nám zajistí právě benchmarking. (3, s. 19)

Existuje spousta možností, jak definovat benchmarking. Autoři Solař a Bartoš definují benchmarking následovně: „*Benchmarking je soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami. Porovnávají se struktury, procesy, jejich efektivnost i kvalita a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastní firmy.*“ (3, s. 19)

Nenadál upozorňuje na některé vážné aspekty benchmarkingu, jedná se o:

- benchmarking se nesmí chápat jako nahodilý proces, ale je nutno ho považovat trvalou součástí strategického managementu v jakémkoliv podniku,

- benchmarking musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti, a ne na konstatování, že je někdo v okolí slabší nebo lepší,
- benchmarking může být zaměřen na měření a srovnání čehokoliv, co si podle vedení zaslouhuje pozornost. Jedná se o předtím identifikované slabé stránky produktů, procesů, systému managementu, způsobilosti zaměstnanců apod.,
- benchmarking musí být chápán jako účinný nástroj učení se, neboť jeho smyslem je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování.

(6, s. 132)

Výchozím pojmem u benchmarkingu je **benchmark**. Jedná se o měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat. Je to nastavení určitého cíle, který se snažíme v různých oblastech překonat, například produktivita, hodnota pro zákazníka apod. (7, s. 13)

Úkolem benchmarkingu není pouhé porovnání s benchmarkem s cílem se mu vyrovnat, ale stát se v dané oblasti nejlepším, tedy novým benchmarkem. Hledáme, proto odpověď na otázku „Proč je nejlepším? Jak toho stavu dosáhl?“ a právě odpovědi na tyto otázky jsou od benchmarkingu očekávané. (4, s. 206-207)

Na základě předmětu srovnání se rozlišují následující tři přístupy:

- **Výkonový benchmarking** – porovnání finančních nebo jiných dat (tržní pozice, ekonomický růst apod.). Jedná se o způsob nalezení rozdílu ve výkonnosti mezi subjekty provádějící benchmarking.
 - **Procesní benchmarking** – měření výkonnosti procesu a jeho funkčnosti (kapacita výroby, trvání výrobního cyklu apod.). Hledání nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů srovnáváním s vůdčími společnostmi.
 - **Strategický benchmarking** – proces určení výkonnosti a standardů na úrovni světové třídy, který se snaží vymezit rozdíly v konkurenceschopnosti (poskytování produktů a služeb, využití zdrojů apod.). Výsledkem je vytváření vhodných strategií pro udržitelnost pozice podniku na trhu a jeho další rozvoj.
- (4, s. 207)

Důležitým prvkem před zahájením benchmarkingu je volba vhodného partnera pro porovnání. Z hlediska potencionálních partnerů je možno rozeznat tyto typy benchmarkingu:

- **Interní benchmarking** – nejjednodušší na provedení, neboť se jedná o analýzu vlastní společnosti (určitých procesů v pobočkách, odděleních nebo sesterských firmách) s cílem definovat nejlepší proces a nejsou zde tedy problémy s dostupností údajů a konkurencí.
- **Konkurenční benchmarking** – měření a porovnávání činnosti společnosti s podobnými podniky v odvětví. Slabinou je, že konkurence nechce předávat data.
- **Funkční benchmarking** – porovnání funkcí a postupů v různých oborech. Jedná se o nejvyšší efektivnost benchmarkingu, protože pro nalezení možností pro zlepšení je největší prostor. (4, s. 207-208)

Pro úspěšné využití benchmarkingu je zapotřebí informační provázanost, díky které je možno rychle získat kvalitní informace. Postupy benchmarkingu jsou tedy propojeny s využíváním nejmodernějších informačních technologií, systematickým přístupem a výběrem vhodných partnerů. (4, s. 208)

Autoři Solař a Bartoš říkají, že: „*Náročnější formou benchmarkingu (po stránce profesní, finanční i časové) je implementace metody benchmarkingu na podnikové úrovni. Benchmarking je nutno chápat jako nový proces, který musí být zaveden a soustavně systematicky prováděn.*“ (3, s. 25)

Proces benchmarkingu se z metodického hlediska člení na základních pět etap, do kterých se zařazují činnosti, které jsou do značné míry provázané. Jedná se o tyto etapy:

1. **Rozhodnutí, co se podrobí průzkumu.**
2. **Určení parametrů pro benchmarking.**
3. **Sběr informací.**
4. **Analýza informací (formulace výsledků a námětů na zlepšení).**
5. **Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování podniku.**

(3, s. 25-26)

1.3 Přístupy k měření výkonosti podniku

1.3.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (dále pouze BSC) není možné chápat pouze jako ukazatelový systém k hodnocení současné výkonosti podniku. Vzhledem k tomu, že se pokoušíme pomocí hodnocení vývoje hlavních faktorů výkonosti měřit budoucí strategickou výkonost podniku, je nezbytné, aby ukazatelový systém byl propojen na strategické řízení. Úspěšnost vize a strategie záleží na tom, jestli bude realizovaná konkrétními opatřeními v oblasti operativního řízení. Úkolem BSC je tedy přetransformovat vize a strategie do určitých cílů, ukazatelů, úkolů a opatření, jenž zajistí jejich realizaci v oblasti operativního řízení. (3, s. 34-35)

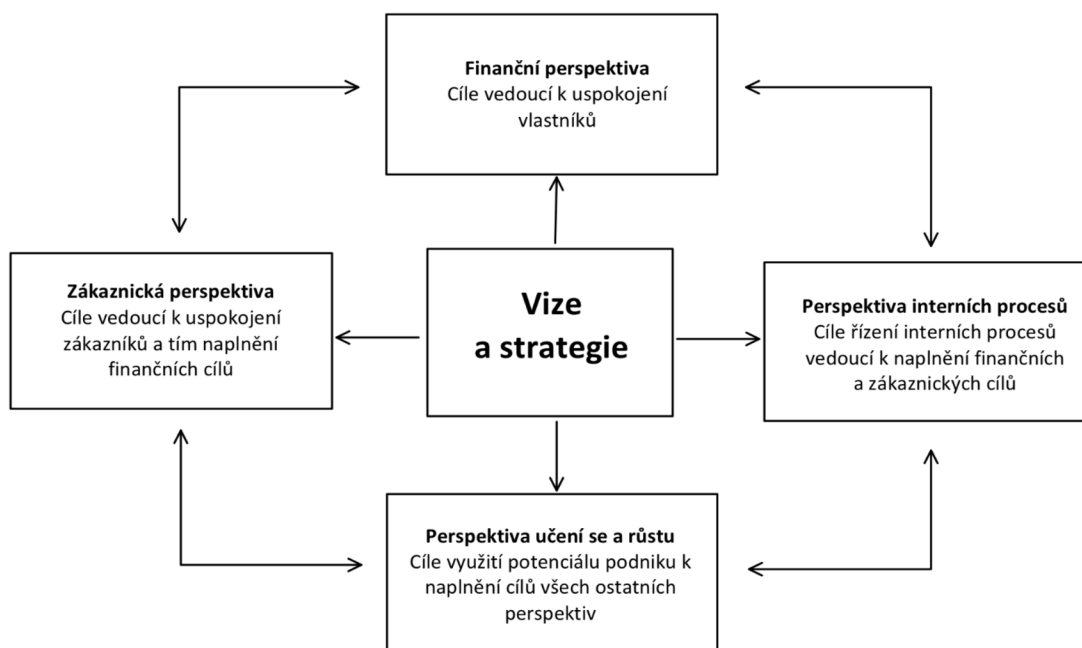
Podle autorů konceptu, BSC není pouze systémem měřítek a je možné ho využít v podobě strategického manažerského systému. Měřítka BSC mohou vést k vyjasnění strategií a vize podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci a k zdokonalování zpětné vazby a procesu učení se. (4, s. 194)

Používání pouze finančních měřítek není ve shodě s nynějším podnikatelským prostředím. Dnešní společnosti mnohdy nepracují pouze podle funkčních struktur. Finanční měřítka jsou excelentní v pohledu do minulosti a kloní se k funkčnímu zaměření. Zaměřují se tedy příliš na krátkodobý pohled a chybí jim pohled dlouhodobý. (4, s. 194)

BSC doplňuje finanční měřítka o nová měřítka hybných sil budoucí výkonosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie společnosti a sledují její výkonnost ze čtyř perspektiv, kterými jsou:

- **perspektiva finanční,**
- **perspektiva zákaznická,**
- **perspektiva interních procesů a**
- **perspektiva učení se a růstu.** (4, s. 194)

Tyto čtyři perspektivy tvoří koncept BSC, který je možno vidět na následujícím obrázku č. 2.



Obrázek 2: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 4)

„Znázornění strategie logikou Balanced Scorecard klade vysoké nároky. Je nutné si všimnout nejen přísné struktury perspektiv, identifikace a formulace cílů, měřítek, cílových hodnot a akcí, ale především zodpovědět následující rozhodující otázky:

- *Jaké cíle jsou významné pro strategii?*
- *Jaká měřítka jsou vhodná?*
- *Jaké cílové hodnoty se hodí?*
- *Které akce se mají upřednostnit?*
- *A jak všechny tyto prvky plánovat, prosadit a kontrolovat? (8, s. 23)*

Jakmile se vypořádáme právě s těmito otázkami, je možné hovořit o dosažení pravého strategického řízení. BSC zde hraje důležitou roli jako katalyzátor, který zajistí a urychlí

proces strategického řízení. Můžeme tedy říci, že teprve BSC umožňuje vytvořit organizaci zaměřenou na strategii. (8, s. 23)

V následující části budou charakterizovány jednotlivé perspektivy konceptu BSC.

Finanční perspektiva

Podle Horváta & Partners finanční perspektiva měří úspěch či neúspěch strategie nejméně u podniků orientovaných na zisk. Tato perspektiva zachycuje, jestli bylo možné realizovat konečný cíl veškerého hospodaření podniku, a tedy dosažení dlouhodobého ekonomického zisku. Jako základní otázku finanční perspektivy uvádí: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ (8, s. 24-25)

U finanční perspektivy je třeba měřit úroveň naplňování čisté současné hodnoty, jakož to základního kritéria pro hodnocení podnikání, neboť u této perspektivy se jedná hlavně o sledování spokojenosti vlastníků, tedy uspokojení jejich zájmů v podobě zhodnocení vložených prostředků. (4, s. 195)

„*Všechny cíle a generátory hodnoty ostatních perspektiv BSC by měly být propojené k dosahování jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Toto propojení k finančním cílům explicitně vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a uspokojování vlastníků*“ (4, s. 194-195)

Solař a Bartoš uvádějí, že u této perspektivy se mají používat tradiční finanční ukazatele pro dokumentování ekonomických dosahů minulých let. Soustava těchto ukazatelů musí pokaždé zohledňovat dlouhodobý cíl podniku, a tedy stálý růst výkonosti vloženého kapitálu vlastníků. Ukazatele pro měření finanční výkonosti podniku musí být schopny definovat finanční výkon, který je očekáván právě od realizace dané strategie a zároveň musí sloužit jako finální cíle pro všechny ukazatele a cíle ostatních podnikových strategií. U většiny podniků jsou způsoby, jak dosáhnout konečných finančních cílů stejné a zahrnují například snižování nákladů a rizik, zvyšování produktivity a obratu nebo lepší využití aktiv. (3, s. 35-50)

Pro vytvoření ukazatelových systémů pro měření výkonosti slouží soubor základních výsledkových ukazatelů finanční výkonnosti podniku.

Mezi nejpoužívanější výsledkové finanční ukazatele patří:

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**
- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)**
- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**
- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)**
- **Provozní cash flow**
- **Ekonomická přidaná hodnota (EVA)**
- **Tržní přidaná hodnota (MVA) (3, s. 52-57)**

Z daného souboru sedmi ukazatelů se pro měření finanční výkonnosti podniku vybere jeden až tři ukazatele, které by měly být propojeny na kritické faktory úspěchu cílů finanční strategie. (3, s. 57)

Mezi ukazatele hybných sil finanční výkonnosti podniku se považují růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizik. Zlepšování právě daných ukazatelů hybných sil povede ke zlepšení výsledkových ukazatelů. (3, s. 57)

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na cíle související se vstupem a umístěním se na trhu. Je důležité určit, na které zákazníky se chce podnik zaměřit a jaký užitek jim chce nabídnout, a tedy jak by chtěl být zákazníky vnímán. Základní otázka této perspektivy je: „*Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?*“ (8, s. 25)

Podle autorů Solař a Bartoš je tato perspektiva zaměřena na identifikování relevantních zákaznických a tržních segmentů, jakožto segmentů, na kterých je možno konkurovat a představujících pro podnik zdroje úspěchu. Jakmile dojde ke stanovení cílových segmentů je možno pro ně určit cíle a ukazatele. V tomto ohledu se v rámci BSC rozlišují dvě skupiny ukazatelů: základní výsledkové ukazatele a ukazatele nabídky hodnot, které představují ukazatele hybných sil této oblasti. (3, s. 59)

Mezi hlavní výsledkové ukazatele patří:

- **Tržní podíl** obchodu společnosti na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Je vyjádřen v procentech, počtem prodaných jednotek, nebo celkovým objemem tržeb z prodeje.
- **Věrnost zákazníků** udává, kolik zákazníků má k podniku dlouhodobý vztah. Vyjadřuje se v procentech z celkového počtu zákazníků.
- **Akvizice nových zákazníků** udává počet nových zákazníků, které podnik získal v absolutním nebo relativním vyjádření.
- **Spokojenost zákazníků** je dána indexem spokojenosti vypočítaným z hodnocení zákazníků podle určitých kritérií hodnot pro zákazníka.
- **Rentabilita zákazníků** udává čistý zisk nebo ztrátu připadající zákazníkovi nebo skupině zákazníků po úpravě o všechny náklady a jednorázové výhody, které byly poskytnuty. (3, s. 60)

Podle Pavelkové a Knápkové jsou tato měřítka vzájemně propojená a je možno tedy předpokládat, že spokojenost zákazníka povede k jeho loajalitě, přilákání nových zákazníků a tím tedy k růstu podílu na trhu. (4, s. 196)

Podniky usilují o zvýšení hodnoty pro zákazníka rozvojem výrobků a služeb, zlepšováním vztahů se zákazníky nebo posilováním svého image. Způsobem, jak hodnotit, zda snaha o zvýšení hodnoty pro zákazníka je efektivní, je měření spokojenosti zákazníka. (3, s. 61)

„Spokojenost zákazníků roste, jestliže roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které mu podnik nabízí. Za hlavní faktory hodnoty pro zákazníka považujeme:

- *Vlastnosti výrobků a služeb. (Funkčnost, cena, kvalita)*
- *Vztahy se zákazníky. (Přesnost dodávek, pružnost, kvalita servisu, dobré vztahy se zákazníky)*
- *Image a reputace podniku.*“ (3, s. 61)

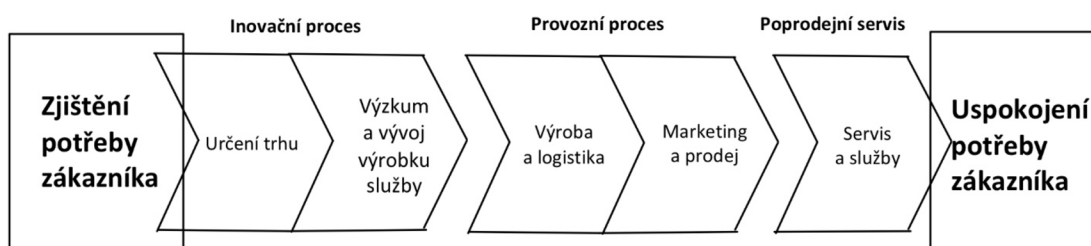
Perspektiva interních procesů

U perspektivy interních procesů se hovoří o definování výstupů a výsledných výkonových procesů, díky nimž bude možno dosáhnout zákaznických a finančních cílů podniku. Jedná se o zaměření na procesy, které mají mimořádný význam při realizaci strategie, a ne tedy na sestavení seznamu všech procesů v podniku. Jako základní otázka u této perspektivy je: „*Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit finanční a zákaznické perspektivy?*“ (8, s. 25)

Podle autorů Pavelková a Knápková je nezbytné podnikové procesy organizovat a řídit takovým způsobem, aby výstup dodržel zákaznicky požadované parametry a zároveň byl proveden co nejodporněji. Z toho vyplývá zaměřit se na interní hodnotový řetězec, který se skládá z:

- **inovačního procesu**, kde dochází k nalézání způsobu, jak zlepšit užitečnost výrobků z hlediska zákaznických potřeb,
- **provozního procesu**, který má počátek v objednávce a končí dodávkou výrobku zákazníkovi a
- **poprodejšího procesu**, který obsahuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění spolehlivého, rychlého a dostupného servisu. (4, s. 196)

Na následujícím obrázku č. 3 je zobrazen obecný model hodnotového řetězce BSC.



Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce BSC

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 3)

„*Cíle rozvoje a ukazatele pro měření výkonosti interních procesů se stanovují až v návaznosti na určení finančních cílů, které vyjadřují představy akcionářů a cílů, které zajišťují spokojenost zákazníků.*“ (3, s. 75)

Podle tvůrců BSC, pro získání dlouhodobé konkurenční výhody nestačí pouze jen zdokonalování stávajících procesů, ale je potřeba definovat a realizovat nové procesy vedoucí k zajištění zvýšení výkonnosti. (3, s. 75)

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je nezbytné zohlednit nutnost optimalizace tří základních veličin procesu, a to času, nákladů a kvality. Tyto veličiny odrážejí ukazatele, které by měly být ve výběru ukazatelů obsaženy. Jsou to:

- **průběžná doba procesu** – celková průběžná doba, její struktura, využití a efektivnost,
- **náklady procesu** – celkové náklady na proces, efektivnost využití nákladů atd. a
- **kvalita procesu** – například podíl neshod v procesu atd. (3, s. 76)

Pro měření výkonnosti inovačního procesu jsou vhodné následující ukazatele: procento prodeje nových výrobků nebo nových výrobků chráněných patenty z celkového prodeje, uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí a plánem z hlediska časového, poměr provozního zisku nového výrobku a nákladů za pět let na výzkum a vývoj nebo doba zvratu vývoje produktu. (3, s. 78)

U měření výkonnosti provozního procesu se hovoří o měření a vyhodnocování těchto veličin: průběžná doba trvání procesu, kvalita procesu, náklady procesu, produktivita procesu. (3, s. 79)

Ukazatele vhodné pro měření výkonnosti poprodejního servisu a služeb jsou: doba odezvy na požadavky zákazníků, počet reklamací na práci servisu a průměrná cena opravy. (3, s. 82)

Perspektiva učení se a růstu

Podle autorů konceptu BSC se tato perspektiva nazývá jako perspektiva učení se a růstu. Můžeme se ale setkat i s názvy jako perspektiva zaměstnanců, znalostí, inovací nebo i budoucnosti. Horvát & Partners označují tuto perspektivu jako „perspektiva potenciálů“ a to ze dvou hlavních důvodů: Za prvé uvádí, že označení učení se a růstu málo zohledňuje vztah k aktuální strategii a za druhé, že ostatní označení se orientují pouze na jednotlivé potenciály například zaměstnanci. Oproti tomu název perspektiva potenciálů

zajišťuje, že při odvození cílů se zohledňují veškeré nynější i budoucí potřebné potenciály. Jako základní otázkou se považuje: „*Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?*“ (8, s. 25-26)

Jako náplň této perspektivy se bere vytvoření infrastruktury potřebné k plnění cílů v ostatních třech perspektivách. Je nezbytné, aby podnik zajistil prostředky pro rozvoj schopností zaměstnanců, systému a procesů. Jedná se o investici do budoucna, která ve svém důsledku povede i k plnění dlouhodobých finančních cílů. Tuto perspektivu tvoří tři základní části:

- **Zaměstnanci** a jejich znalosti, inovační schopnosti a kreativita.
- **Informace a informační systémy.**
- **Zvládnuté technologie**, včetně systému řízení podniku. (3, s. 85)

Jako základní ukazatele pro měření zaměstnaneckých cílů u většiny vyspělých světových podniků se považují tyto výsledkové ukazatele:

- **spokojenosti zaměstnanců,**
- **věrnosti zaměstnanců a**
- **produktivity zaměstnanců.** (3, s. 86)

Jako hlavní hybné síly vývoje spokojenosti zaměstnanců jsou uvedeny: rekvalifikace zaměstnanců, schopnosti informačního systému a pracovní klima, které je většinou rozhodujícím faktorem vývoje spokojenosti zaměstnanců. (3, s. 86-87)

1.3.2 Six Sigma

Podle Vebra a kol. je Six Sigma strukturovaná metodologie založená na přesných datech, směřujících k odstranění vad, ztrát nebo problémů v kvalitě produkce. Zaměřuje se na procesy, jejich účinné zabezpečení a trvalé zlepšování. Je založena na kombinaci metod analýzy dat, technik statistického řízení jakosti a systematického výcviku pracovníků. Cílem jsou výrobky nebo služby s nižšími náklady a vyšším uspokojením zákazníka. „*Koncepce Six Sigma je prezentována jako komplexní a flexibilní systém dosahování,*

udržování a dalšího zvyšování výkonnosti organizace. Poskytuje organizaci způsob, jak dělat méně chyb ve všech jejích aktivitách.“ (9, s. 235)

Six Sigma je metodou projektového managementu, při které jsou kombinovány a využívány prvky řízení kvality a jsou zajištěny jejich účinky a výsledky v rámci projektu. Prostřednictvím týmové práce a dosaženou úrovní kvality produktu či procesu, kdy připadá maximálně 3,4 chyb na milion příležitostí, je zdůrazněn strukturovaný a kvalitní přístup ke zlepšení kvality produktů a procesů. (4, s. 205)

Přínosem přístupu Six Sigma je, že hodnotící soudy nesestavuje pouze na základě zprůměrovaných hodnot, kdy se ztrácí nejen odchylky, ale i jejich špatný vliv na výkonnost podniku. Sledování odchylek vede k lepšímu porozumění výkonnosti než pouze na základě obvykle používaných zprůměrovaných ukazatelů. (9, 10)

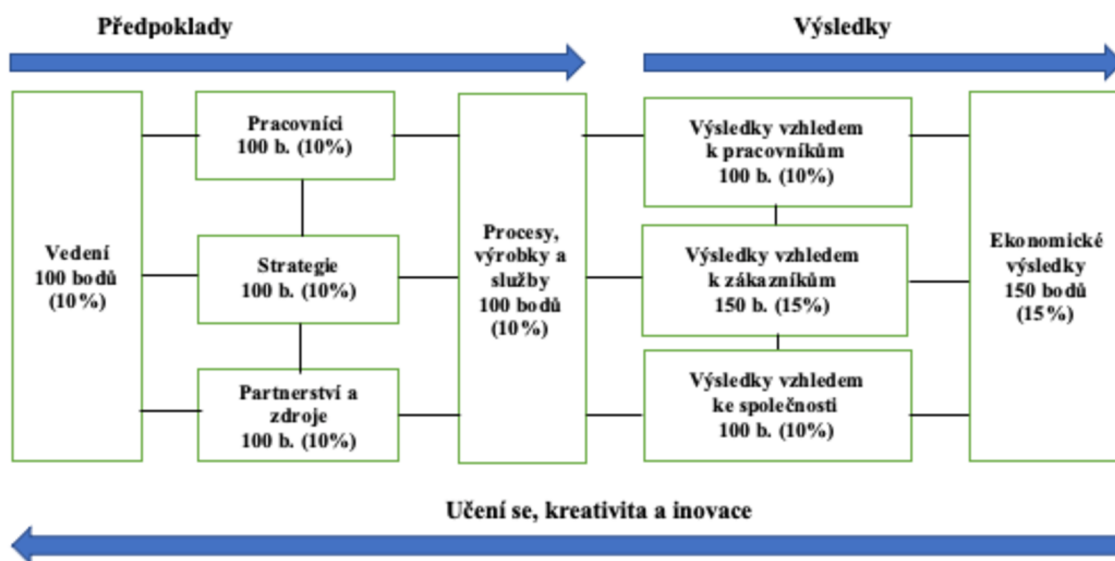
Six Sigma poskytuje komplexní metodiku pro měření výkonnosti procesů a jejich zlepšování, k jejímuž zavedení do řízení podniku je potřeba splňovat osm předpokladů, kterými jsou: průběžné zlepšování procesů; všechny aktivity společnosti se skládají z procesů; podpora vrcholného vedení; stanovení priorit, rozšiřování kompetence zaměstnanců, podpora jejich zainteresovanosti a týmové práce; posuzování výkonu procesu; snaha o přiblížení statistických ukazatelů i osobám majícím negativní vztah ke statistice; určit předmět a způsob měření; pracovní týmy jsou menší skupiny lidí zainteresovaných v konkrétním problému s podporou vedení. (11, s. 71-72)

1.3.3 EFQM Model Excellence

V Evropě má dominantní roli v rámci hodnocení konkurenceschopnosti podniků model, který v roce 1991 vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM) a který byl do roku 1999 používán pod názvem Evropský model TQM. Tento model byl zásadně inovován a roku 1999 se jeho název změnil na EFQM Model Excellence. (3, s. 141)

EFQM Model Excellence má obecný charakter a je využíván ve všech typech organizací bez ohledu na velikost nebo charakter nabízených produktů. Model obsahuje devět hlavních kritérií, které se dělí na dvě oblasti. První oblast obsahuje prvních pět kritérií, které vytvářejí **předpoklady** pro dobré výsledky. Druhá oblast obsahuje zbylé čtyři kritéria, ve kterých se organizace hodnotí z pohledu dosažených **výsledků** a cílů, které si

stanovila. Procenta, respektive body, udávají váhu jednotlivých kritérií a jsou zobrazeny na následujícím obrázku č. 4. (3, 4)



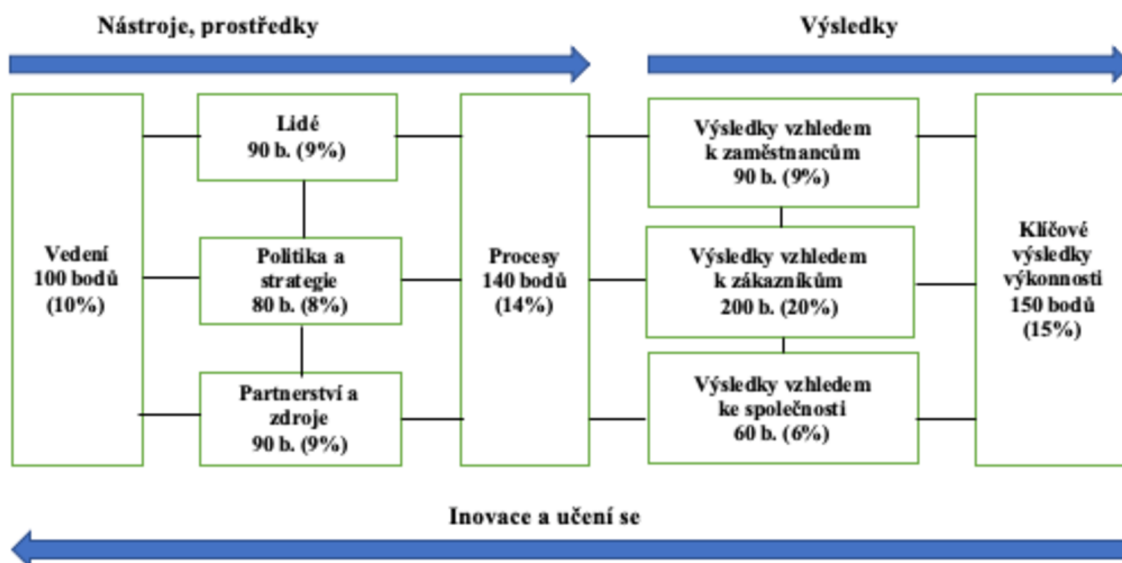
Obrázek 4: EFQM Model Excellence, verze od roku 2010

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 5)

EFQM tyto váhy pravidelně přezkoumává, jak je možno vidět na následujícím obrázku č. 5, kde jsou uvedeny předchozí váhy do roku 2010.

Oproti verzi modelu z roku 2003 došlo k následujícím změnám:

- Kritérium lidé stouplо z 9% na 10%.
- Kritérium Politika a strategie stouplо z 8% na 10%.
- Kritérium Partnerství a zdroje stouplо z 9% na 10%.
- Kritérium Procesy kleslo ze 14% na 10%.
- Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům stouplо z 9% na 10%.
- Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům kleslo z 20% na 15%.
- Kritérium Výsledky společnosti stouplо z 6% na 10%. (5)



Obrázek 5: EFQM Model Excellence, verze z roku 2003

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 6)

Logika EFQM Modelu Excellence spočívá v předpokladu, že organizace může dosáhnout vynikajících výsledků pouze pokud bude mít spokojené externí zákazníky, zaměstnance a bude respektovat okolí. Tyto výsledky jsou podmíněny zvládnutím a řízením procesů, což je možné pouze pokud je vhodně definována a rozvíjena politika a strategie a zároveň je i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů a budování partnerství. (6, s. 41)

Autoři Pavelková a Knápková říkají: „V rámci měření a řízení výkonnosti lze také uplatnit EFQM Excellence Model jako prostředek sebehodnocení podniku, kdy management podniku dostává praktickou možnost zjistit, zda se podnik vyvíjí správným směrem, porovnat se s jinými podniky (s využitím postupů benchmarkingu) a identifikovat, kde má největší prostor pro další zlepšení.“ (4, s. 202)

EFQM Model Excellence je tvořen třemi integrovanými prvky – základní koncepcí (principy) excellence, obecný rámec (kritéria EFQM Modelu Excellence), logika RADAR (dynamický rámec hodnocení a nástroj managementu). Pomocí těchto prvků je realizován cíl nadace EFQM, který spočívá v uznávání a propagování trvale udržitelného úspěchu a poskytování rad těm, kteří usilují o jeho dosažení. (12)

Základní koncepce (principy) excellence – poskytují nezbytný základ pro dosahování trvale udržitelné excellence organizací. Jedná se o:

- trvalé dosahování vynikajících výsledků,
- vytváření hodnoty pro zákazníky,
- díky schopnostem pracovníků dosahování úspěchu,
- vytváření trvale udržitelné budoucnosti,
- agilní řízení,
- rozvíjení schopností organizace,
- vedení na základě vize, integrity a inspirace
- využívání kreativity a inovací (12)



Obrázek 6: Základní koncepce excellence

(Zdroj: 12)

Kritéria EFQM Modelu Excellence – Model má devět hlavních a třicet dva dílčích kritérií. Výsledky jsou způsobeny předpoklady a předpoklady jsou zlepšovány zpětnou vazbou z výsledků. (6, 12)

V následujících odstavcích bude definováno všech devět hlavních kritérií včetně rozepsání jejich dílčích kritérií.

Kritérium 1: VEDENÍ

Definice podle EFQM: „*Excelentní vůdcové rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a implementují je díky jejich aktivitám a chování. I v době změn uchovávají stálost určení organizace. Pokud je to vyžadováno, takoví vůdcové jsou schopni změnit směřování organizace a inspirují ostatní k následování.*“ (6, s. 41)

Kritérium je rozděleno na následujících pět dílčích kritérií:

- 1a) Vůdcové rozvíjející misi, vizi, etiku a hodnoty a jsou vzorem kultury Excellence.
- 1b) Osobní zapojení vůdců do toho, že systém managementu organizace je uplatňován, rozvíjen a neustále zlepšován.
- 1c) Vůdcové spolupracují s partnery, zákazníky a zástupci společnosti.
- 1d) U zaměstnanců organizace vůdcové neustále prosazují kulturu Excellence.
- 1e) Vůdcové identifikují a prosazují změny v organizaci. (6, s. 41-43)

Kritérium 2: POLITIKA A STRATEGIE

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace uplatňují svou misi a vizi prostřednictvím rozvoje strategie orientované na zainteresované strany, která bere ohled na trhy a oblasti, v nichž organizace působí. Politiky, plány, cíle a procesy v organizaci jsou pak rozvíjeny a šířeny tak, aby umožnily naplňování této strategie.*“ (6, s. 43)

Jako dílčí kritéria jsou uvedena následující:

- 2a) Politika a strategie jsou založeny na bázi současných i budoucích potřeb a očekáváníů zainteresovaných stran.
- 2b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, výzkumu, učení se a dalších tvořivých aktivit.
- 2c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumány a inovovány.
- 2d) Politika a strategie jsou komunikovány a rozšiřovány prostřednictvím rámce klíčových procesů. (6, s. 44-45)

Kritérium 3: LIDÉ

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a uvolňují celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé organizace. Podporují spravedlnost i rovnost a své zaměstnance zapojují a delegují na ně pravomoci. Pečují o zaměstnance, komunikují s nimi a odměňují je způsobem, který zaměstnance motivuje, a také přijímají závazky k tomu, aby znalosti a dovednosti zaměstnanců byly využívány ve prospěch organizace.*“ (6, s. 45)

Mezi dílčí kritéria se řadí:

- 3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a zlepšovány.
- 3b) Znalosti a kompetence lidí jsou rozvíjeny a trvale udržovány.
- 3c) Lidé jsou zapojováni a jsou na ně delegovány odpovědnosti a pravomoci.
- 3d) Lidé a organizace vedou dialog.
- 3e) Lidé jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno. (6, s. 45-47)

Kritérium 4: PARTNERSVÍ A ZDROJE

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerské vztahy i vztahy s dodavateli a rovněž interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů. V rámci plánování a rovněž tak i v rámci řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti a životního prostředí.*“ (6, s. 47)

Dílčími kritérii jsou:

- 4a) Řízeny jsou externí partnerské vztahy.
- 4b) Řízeny jsou finanční zdroje.
- 4c) Řízeny jsou budovy, zařízení a materiály.
- 4d) Řízeny jsou technologie.
- 4e) Řízeny jsou informace a znalosti. (6, s. 48-50)

Kritérium 5: PROCESY

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy tak, aby plně uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.*“

(6, s. 50)

Dílčí kritéria jsou následující:

5a) Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.

5b) Procesy jsou zlepšovány s využitím inovací tak, aby uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany.

5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a vyvíjeny na základě potřeb a očekávání zákazníků.

5d) Výrobky a služby jsou produkovány a dodávány.

5e) Řízeny a zlepšovány jsou vztahy se zákazníky. (6, s. 50-52)

Kritérium 6: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZÁKAZNÍKŮM

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na jejich zákazníky.*“ (6, s. 52)

Kritérium se dělí na následující dvě dílčí kritéria:

6a) Měřítka vnímání ze strany zákazníků.

Měřítka vnímání by měla sledovat, jak zákazníci organizaci vnímají a jsou odvozena například od hodnocení odběratelů, pochval, stížností, diskusí v ohniskových skupinách apod. (6, s.52)

Tato měřítka mohou, podle charakteru organizace, zahrnovat například: celkový image organizace (proaktivní jednání, míra pozitivního přijímání, odpovědnost apod.), výrobky a služby (jakost, spolehlivost, hodnota pro zákazníka apod.), prodej a prodejní služby (schopnosti a chování zaměstnanců, práce se stížnostmi, doba odezvy na objednávku apod.) nebo i loajalitu (opětovné nakupování, nakupování i jiných produktů a služeb a doporučení produktu jiným). (6, s.52-53)

6b) Ukazatele výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti jsou interními měřítky, které se používají na monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti a vnímání zákazníků. (6, s. 53)

Tato měřítka mohou zahrnovat například počet ocenění zákazníky a nominací na ceny, v rámci výrobků a služeb konkurenční schopnost, rozsah neshod, vad a odmítnutí, reklamace, doba setrvání na trhu apod., dále mohou zahrnovat řešení stížností, požadavky na výcvik nebo v rámci loajality například doba trvání obchodního vztahu či účinnost doporučení. (6, s. 53-54)

Kritérium 7: VÝSLEDKY VZHLEDEM K ZAMĚSTNANCŮM

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na své zaměstnance.*“ (6, s. 54)

Do této oblasti se řadí dvě dílčí kritéria:

7a) Měřítka vnímání zaměstnanci.

Měřítka vypovídají o tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci a jsou odvozena od přehledů, rozhovorů, hodnocení, diskusí v ohniskových skupinách apod. (6, s. 54)

Tato měřítka mohou zahrnovat například z pohledu motivace kariérní rozvoj, delegování, zapojení, uznání, příležitosti k učení se, rozvoj znalostí apod., z pohledu uspokojování to může poté být vybavení pracovišť a služby, podmínky v zaměstnání, podmínky pro ochranu a bezpečnost při práci, platy, požitky apod. (6, s. 54)

7b) Ukazatele výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti jsou interními měřítky, které se používají na monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců. (6, s. 54)

Měřítka mohou obsahovat například dosažení výkonnosti v úspěšnosti výcviku, produktivitě lidí, rozvoji a naplňování cílů, motivaci a angažování v zapojení do podávání podmětů a návrhů v dosahování efektů týmové práce, rozsah uznání a odměn jednotlivců týmu, spokojenost zaměstnanců zahrnující rozsah absencí, nemocnosti, nehod, nesnází a úrazů, využívání požitků a zařízení poskytnutých organizací, loajalita zaměstnanců nebo také služby poskytnuté organizací zaměstnancům například efektivnost komunikace, rychlost odezvy na požadavky apod. (6, s. 54-55)

Kritérium 8: VÝSLEDKY VZHLEDEM KE SPOLEČNOSTI

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na společnost.*“ (6, s. 55)

V této oblasti dochází k dělení na stejná dvě dílčí kritéria jako u předchozích dvou a to:

8a) Měřítka vnímání společností.

Měřítka vnímání ukazují, jak společnost vnímá organizaci a získávají se ze zpráv, od zástupců společnosti, tiskových článků, veřejných shromáždění apod. (6, s. 55)

U některých těchto měřítek je možnost uplatnění i v rámci dílčího kritéria 8b). Měřítka mohou zahrnovat například image jako zaměstnavatele a odpovědného člena společnosti, výkonnost v roli odpovědného občana (vliv na místním regionální, národní i globální ekonomiku, etické chování apod.), zapojení do vzdělání a výcviku, podpora zdravotnictví, poskytování různých příspěvků, redukce a prevence znečištění prostředí nebo také podávání zpráv o činnostech s ochranou a trvalou udržitelností zdrojů (výběr dopravních prostředků, snižování a eliminace odpadků a nepoužitelných obalů apod.) (6, s. 55)

8b) Ukazatele výkonnosti.

Ukazatele výkonnosti jsou interními měřítky, které se používají na monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti a vnímání společností. (6, s. 56)

Kromě měřítek v dílčím kritériu 8a) mohou měřítka výkonnosti zahrnovat oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti, rozsah spolupráce s úřady (v oblastech certifikace, vývozu, dovozu, schvalování výrobků apod.), mediální pokrytí či rozsah získaných ocenění. (6, s. 56)

Kritérium 9: KLÍČOVÉ VÝSLEDKY VÝKONNOSTI

Definice podle EFQM: „*Excelentní organizace systematicky a komplexně měří a dosahují vynikajících výsledků s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie.*“ (6, s. 56)

Opět se setkáme se dvěma dílčími kritérii a to:

9a) Klíčové výsledky výkonnosti.

Jedná se o klíčové výsledky, které byly určeny a schváleny v rámci politiky a strategie organizace. Mohou zahrnovat například finanční výsledky (tržby, ceny akcií, výše obratu, čistý zisk, objem prodejů, údaje o přínosech na zisku před zdaněním, návratnosti kapitálu apod.) nebo i nefinanční výsledky (podíl na trhu, výkonnost procesů, sériovost výroby, úspěšnost prodejů apod.). (6, s. 56)

9b) Klíčové ukazatele výkonnosti.

Jedná se o ukazatele operativní povahy, které slouží k monitorování, pochopení, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace. (6, s. 56)

Měřítko mohou zahrnovat stejně jako u předešlého dílčího kritéria například finanční ukazatele (náklady na údržbu, projekty, cash-flow, ekonomické bilance apod.) a ukazatele nefinanční, kde se může jednat o procesy (výkonnost, produktivita, inovace apod.), externí zdroje (ceny dodávek, rozsah přidané hodnoty v dodávkách apod.), budovy, zařízení, materiál (obrátko zásob, rozsah vad, využívání a výtěžnost), technologie (patenty, rozsah inovací apod.) nebo i informace a znalosti (vhodnost, přístupnost, sdílení a využívání znalostí apod.). (6, s. 56-57)

Mezi výše popsanými kritérii lze nalézt přirozeně logické vazby. Například přístupy a metody, využívané v rámci kritéria 3 – Lidé, výrazně ovlivňují kritérium 7 - Výsledky vzhledem k zaměstnancům. (6, s. 57)

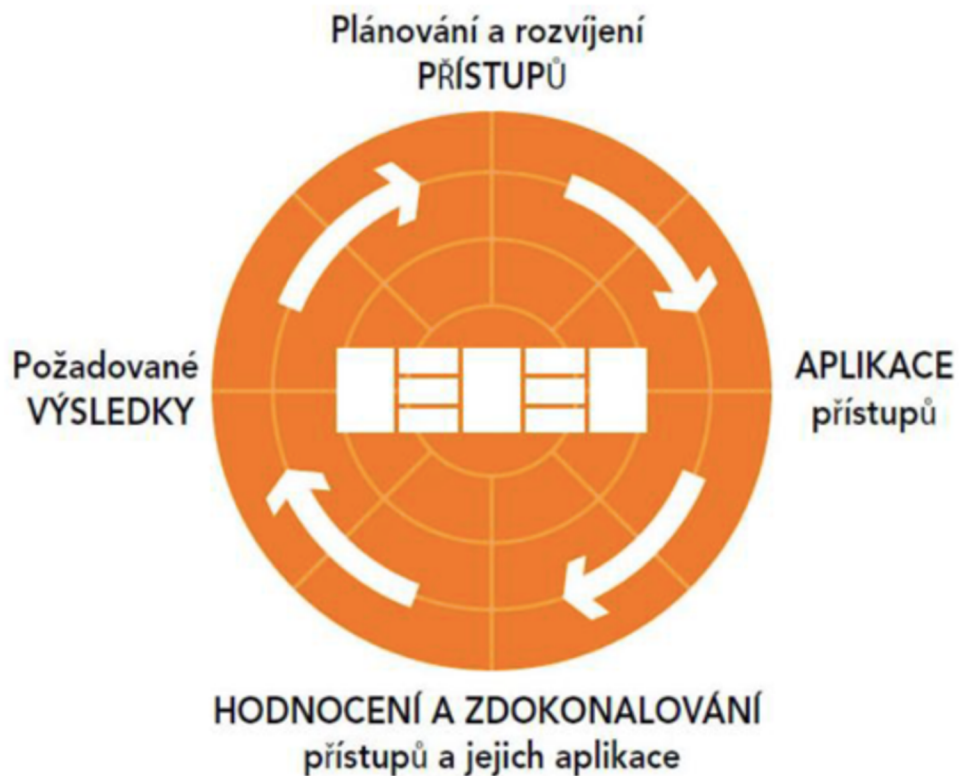
Logika RADAR

Zároveň s EFQM Model Excellence byl roku 1999 přestaven i nový přístup ke kvalifikaci výsledků sebehodnocení, který EFQM vypracovalo a označilo jako RADAR. Jedná se o logické schéma, které ve vztahu k EFQM Modelu Excellence představuje nejnáročnější, ale zároveň nejobektivnější způsob jeho vyhodnocení a pro účely sebehodnocení je doporučovaným schématem. (6, s. 267)

K dosažení výjimečně pozitivních výsledků (**Results**) je nutné plánování a navržení vhodných přístupů (**Approach**), jejich uplatnění napříč organizací (**Deployment**) a systematické posuzování (**Assessment**) a přezkoumávání (**Review**) s cílem dalšího zlepšování. (6, s. 267)

RADAR je tedy složením pěti anglických výrazů a to:

- **R** – results (výsledky),
- **A** – approach (přístup),
- **D** – deployment (rozšíření),
- **A** – assessment (posuzování),
- **R** – review (přezkoumávání). (6, s. 267)



Obrázek 7: Logické schéma RADAR

(Zdroj: 12)

EFQM Model excellence odhaluje oblasti pro zlepšení a lepší využití silných stránek podniku. Výsledky je nutné opakovaně přezkoumávat z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Důležité je dlouhodobé uspokojování zájmů zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů a všech ostatních zainteresovaných stran. Dle České společnosti pro jakost, o. s. je tento model používán u více než 30 000 organizací v Evropě. (4, s. 203)

EFQM Model Excellence je využíván organizacemi ke třem základním účelům jako:

- nástroj inspirace k dalšímu rozvoji systému managementu (nejedná se pouze o management jakosti),
 - podklad pro ocenění evropských organizací Evropskou cenou za jakost,
 - kritéria pro posouzení systému managementu procesem sebehodnocení.
- (6, s. 267)

1.4 SLEPT analýza

SLEPT analýza je analýzou vnějšího okolí podniku a vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, vývoj měnových kurzů, úrokové sazby, ceny vstupních faktorů, vliv regulačních opatření a obecná očekávání týkající se role podniku ve společnosti. (13, s. 59)

Podstatou SLEPT analýzy je analyzovat faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocený podnik. Faktory tvořící vnější prostředí jsou:

- Sociální – působení sociálních a kulturních změn.
- Legislativní – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- Ekonomické – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Politické – existující a potencionální působení politických vlivů.
- Technologické – dopady nových a vyspělých technologií. (14, s. 179)

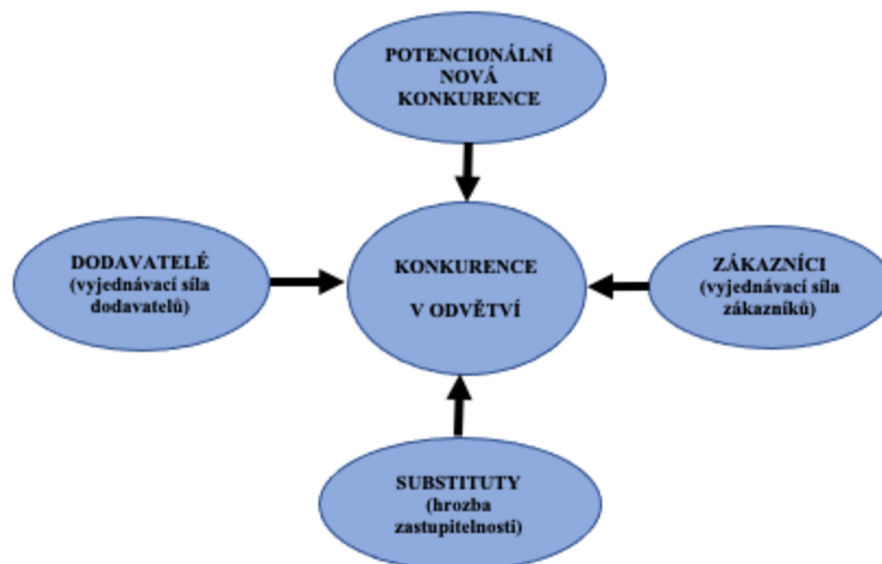
Sociální faktory mohou být sociálně-kulturní aspekty, demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce nebo dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklost. Za **legislativní** faktory se dají považovat například existence a funkčnost podstatných zákonných norem, chybějící legislativa či další faktory jako funkčnost soudů, autorská práva apod. Mezi **ekonomické** faktory můžeme řadit třeba přístup k finančním zdrojům, základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra apod.) nebo i faktory daňové. **Politické** faktory zahrnují hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv

různých skupin. K **technologickým** faktorům patří například nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity, obecná technologická úroveň, ale i podpora vlády v oblasti výzkumu a výše výdajů na výzkum. (14, s. 179-180)

Často je tato analýza označována jako analýza SLEPTE či PESTLE, která obsahuje navíc faktor ekologický, kam můžeme řadit například přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby nebo legislativní omezení související s ochranou životního prostředí. (14, s. 179-180)

1.5 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil slouží k analýze oborového okolí (mikrookolí) podniku. Dříve než podnik vstoupí na trh daného odvětví, je zapotřebí analyzovat „pět sil“, které vypovídají o přitažlivosti odvětví. Model pěti sil je postaven na předpokladu, že strategická pozice podniku je určována především působením pěti základních činitelů. Hovoříme o konkurenci v odvětví, hrozbě vstupu nových konkurentů, hrozbě zastupitelnosti (substituce) výrobků, hrozbě rostoucí vyjednávací síly zákazníků a hrozbě rostoucí vyjednávací síly dodavatelů. Systémový rámec těchto faktorů umožňuje podniku proniknout do struktury daného odvětví a určit v tomto odvětví rozhodující faktory pro konkurenci. (14, s. 191-193)



Obrázek 8: Porterův model pěti sil
(Zdroj: Vlastní vypracování podle 14)

U **konkurence v odvětví** může nastat hrozba silné rivality v případě, že na něm již působí velké množství silných konkurentů a pokud se odvětví například zmenšuje, podniky mohou získat větší podíl na trhu pouze na úkor konkurentů. Firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovali své kapacity i pokud by měli snížit ceny, což může vést k cenovým válkám. Ohrožení ze strany **vstupů nových konkurentů na trh** závisí na velikosti vstupních a výstupních bariér. Neatraktivnější je trh s vysokými vstupními a nízkými výstupními bariérami, protože málo firem může do odvětví vstoupit a neúspěšné firmy mohou bez problému trh opustit. **Hrozba substituce výrobků** spočívá v reálné nebo potencionální zastupitelnosti výrobku, neboť substituty limitují ceny a potencionální zisk na trhu. Podnik se tedy musí zaměřit na sledování vývoje cen u substitutů. Pokud **zákazníci mají velkou vyjednávací sílu**, snaží se snížit cenu, vyžadují lepší kvalitu a více služeb a tím staví konkurenty proti sobě a snižují zisk. **Síla dodavatelů** roste například v případě, že dodávají jedinečné výrobky nebo pokud výrobek tvoří zásadní vstup odběratele. Mohou tedy zvyšovat ceny či snižovat kvalitu nebo kvantitu dodávek. (14, s. 192-193)

1.6 SWOT analýza

SWOT analýza je typem strategické analýzy podniku z hlediska silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb, který poskytuje podklady pro stanovení rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu společnosti (vnitřní prostředí) a současné situace okolí společnosti (vnější prostředí). (14, s. 297)

SWOT je akronym z anglického originálu:

- Strengths – silné stránky.
- Weaknesses – slabé stránky.
- Opportunities – příležitosti.
- Threats – hrozby. (14, s. 295)

Ve vnitřním prostředí se identifikují a hodnotí silné a slabé stránky podniku, které vymezují vnitřní faktory efektivnosti podniku ve všech významných oblastech. Na druhé straně se ve vnějším prostředí identifikují a hodnotí příležitosti a hrozby pro podnik, které

vymezují vlivy vnějšího prostředí ve všech významných oblastech, kterými v podniku působí. Analýzu příležitostí a hrozeb lze realizovat pomocí analýzy faktorů sociálních, legislativních, ekonomických, politických a technologických, tedy pomocí SLEPT analýzy. (14, s. 297-298)

	Prospěšné z hlediska dosažení vize organizace	Škodlivé z hlediska dosažení vize organizace
Vnitřní atributy	Silné stránky	Slabé stránky
Vnější atributy	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 9: Matice SWOT

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 13)

„Komplexně pojatá SWOT analýza staví silné a slabé stránky organizace anebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (14, s. 296)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

V následující kapitole práce bude stručně charakterizována společnost EXprojekt s.r.o., její historie, hlavní trhy a zákazníci a organizační struktura. Následně bude provedena analýza vnějšího okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy a analýza konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Dále bude analyzován vývoj tržeb, zadluženost, aktivita a rentabilita společnosti v letech 2018 až 2020 a výsledky budou srovnávány s jejími hlavními dvěma konkurenty v oboru (bude se vycházet z veřejně dostupných výkazů). Jedná se o projektovou, inženýrskou a dodavatelskou společnost SUDOP BRNO, spol. s r.o., která společnosti konkuruje v oblasti projektování a inženýrské činnosti či geodetických prací. Druhým konkurentem je projekční kancelář Valbek spol. s r.o., která společnosti konkuruje zejména v oblasti projektování liniových staveb. Na závěr této kapitoly budou, na základě informací z předešlých analýz, identifikované silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti metodou SWOT.



Obrázek 10: Logo společnosti EXprojekt s.r.o.

(Zdroj: 15)



Obrázek 11: Logo konkurenční společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o.

(Zdroj: 16)



Obrázek 12: Logo konkurenční společnosti Valbek, spol. s r.o.

(Zdroj: 17)

2.1 Charakteristika společnosti EXprojekt s.r.o.

V následující části práce je stručně popsána společnost EXprojekt s.r.o., její historie a hlavní trhy a zákazníci. Na závěr je také popsána její organizační struktura.

2.1.1 Základní informace

Společnost EXprojekt s.r.o. se zaměřuje především na komplexní projekci dopravních staveb. Mezi nabízené služby patří stavební projekční činnost, statiky a dynamiky stavebních konstrukcí, geodézie, inženýring a ekonomické hodnocení nebo konzultace.

Obchodní firma: EXprojekt s.r.o.

Datum zápisu: 13. červenec 2011

Sídlo: Heršpická 758/13, Štýřice, 619 00 Brno

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Identifikační číslo: 292 85 801

Základní kapitál: 240 000 Kč

EXprojekt s.r.o. je zapsán v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Brně oddíl C, vložka 71057. (18)

2.1.2 Předmět podnikání podle výpisu z obchodního rejstříku

- Projektová činnost ve výstavbě
- Výkon zeměměřických činností
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

2.1.3 Historie

Historie společnosti EXprojekt s.r.o. není příliš dlouhá. Po založení v roce 2011 se jednalo o projekční kancelář. V roce 2017 došlo k akvizici podniku a společníkem s většinovým podílem se stala společnost MORAVIA CONSULT Olomouc a.s., která působí na trhu již od roku 1996 a je jednou z největších projektových organizací komplexně řešících problematiku železničních staveb, včetně infrastruktury.

V současné době jsou ve společnosti EXprojekt s.r.o. dva společníci a výše základního kapitálu zůstala beze změny 240 000 Kč. Počet zaměstnanců je 24 a můžeme říci, že se jedná o malou společnost. (18, 19)

2.1.4 Hlavní trhy a zákazníci

Vzhledem k tomu, že náplní společnosti je hlavně projektování železničních a silničních mostů, inženýrských konstrukcí a dopravních staveb, jedná se z většiny o veřejné zakázky. Hlavními zákazníky společnosti jsou tedy Správa železnic či Ředitelství silnic a dálnic České republiky. Mezi další zákazníky se dají řadit jakékoliv správní celky, pro které se vykonává projektová činnost z nabídky služeb společnosti. Může se jednat například o projekt v rámci úpravy silnice pro obec. Kromě vyřizování veřejných zakázek má společnost v nepatrné míře také ostatní zákazníky. Jedná se o soukromníky, kteří například potřebují projektovou činnost v rámci výstavby příjezdové cesty apod.

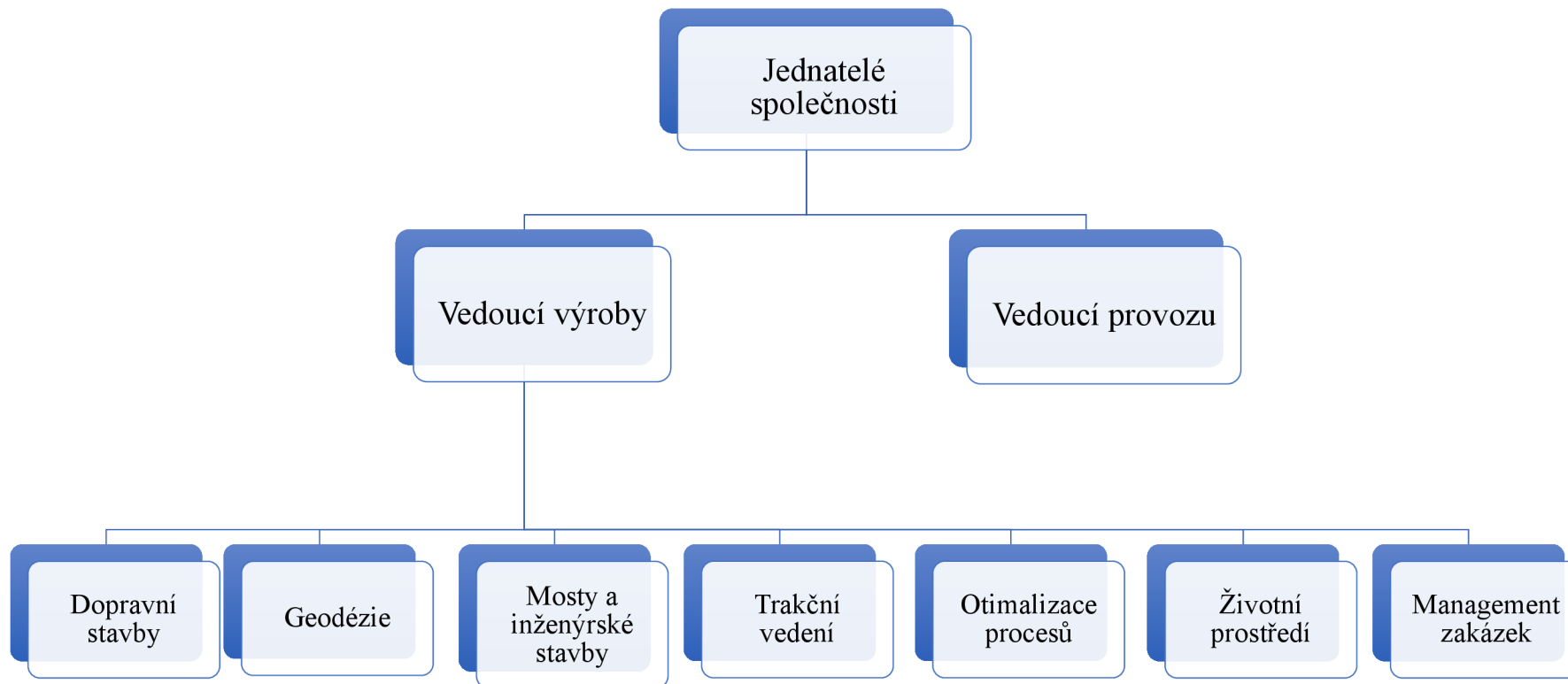
Jako hlavním trhem pro společnost lze považovat Českou republiku. Nicméně společnost poskytuje své služby také v zahraničí, a to zejména na Slovensku a Pobaltí.

2.1.5 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti EXprojekt s.r.o. stojí její jednatelé. Společnost se podle organizační struktury člení na oblast výroby a provozu, které zastupují vedoucí pracovníci. Pod oblast výroby spadají jednotlivé úseky: dopravní stavby, geodézie, mosty a inženýrské stavby, trakční vedení, optimalizace procesů a životní prostředí. Každý úsek má svého vedoucího. Kromě jednotlivých úseků spadá pod oblast výroby také management zakázek.

Organizační struktura společnosti EXprojekt s.r.o. je zobrazena na následujícím obrázku.

Organizační struktura společnosti EXprojekt s.r.o.



Obrázek 13: Organizační struktura společnosti

(Zdroj: Vlastní vypracování)

2.2 Strategická analýza vnějšího okolí společnosti

2.2.1 Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že společnost se zaměřuje převážně na vyřizování veřejných zakázek, dá se říci, že působí převážně na B2G trhu, a tedy sociální faktory jako kupní síla obyvatelstva ji přímo neovlivňují. Jedním z možných sociálních faktorů, které mohou společnost ovlivnit, je průměrná mzda v regionu. Pokud si společnost chce udržet kvalitní zaměstnance, je nezbytné, aby měla mzdy vyšší než konkurence v regionu. V současnosti je obecná míra nezaměstnanosti velice nízká a počet volných pracovních pozic je vysoký. Pro udržení kvalitních zaměstnanců je tedy důležité neustále sledovat vývoj průměrné mzdy a udržovat si mzdu nadprůměrnou.

Tabulka 1: Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji a spol. EXprojekt s.r.o.

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 20)

	Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji	Průměrná měsíční mzda ve společnosti EXprojekt s. r. o.
2016	28 699 Kč	27 875 Kč
2017	31 031 Kč	27 935 Kč
2018	33 083 Kč	75 151 Kč
2019	35 865 Kč	75 173 Kč
2020	38 062 Kč	69 639 Kč

V tabulce č. 1 je vidět, že průměrná hrubá měsíční mzda se v Jihomoravském kraji od roku 2016 neustále zvyšovala. Hrubá měsíční mzda ve společnosti EXprojekt s.r.o. se pohybovala v porovnání mírně pod průměrem pouze v letech 2016 a 2017. V roce 2017 se většinovým vlastníkem společnosti stala společnost MORAVIA CONSULT Olomouc a.s. a průměrná hrubá měsíční mzda společnosti se v následujících letech pohybovala téměř o dvojnásobek výše, než byl krajský průměr. Toto lze považovat za jednu ze silných stránek společnosti.

2.2.2 Legislativní faktory

Společnost provozuje svoji podnikatelskou činnost na českém trhu a musí se tedy řídit českými zákony, vyhlášky a dalšími předpisy. Základní právní úpravou je Ústava České

republiky a Listina základních práv a svobod. Mezi zákony, které musí společnost dodržovat se řadí Zákon o obchodních korporacích, ve kterém se upravuje její právní forma podnikání, Zákon o živnostenském podnikání a také Občanský zákoník. Důležité jsou daňové zákony, jako Zákon o dani z příjmů, kterým se společnost musí řídit při sestavování daňového přiznání a odvodu záloh na daň z příjmů. Dále také Zákon o dani z přidané hodnoty, jelikož je společnost plátcem daně z přidané hodnoty. Z výkazů společnosti vyplývá, že má v majetku automobily, a tudíž podléhá Zákonu o dani silniční.

Společnost zaměstnává zaměstnance a musí se tedy řídit Zákoníkem práce. Poté také Zákonem o zaměstnanosti, Zákonem o důchodovém pojištění, Zákonem o nemocenském pojištění a jiné. Mezi další zákony, které musí společnost respektovat se řadí Zákon o zpracování osobních údajů, Zákon o požární ochraně, Zákon o ochraně hospodářské soutěže, Zákon o zadávání veřejných zakázek, Zákon o silničním provozu, Zákon o účetnictví apod.

Pokud by se společnost dostala do sporu se zákony či jinou právnickou nebo fyzickou osobou, postupovalo by se podle Trestního zákoníku a Trestního řádu.

2.2.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří například míra inflace, meziroční růst hrubého domácího produktu, nezaměstnanost, průměrná mzda nebo úrokové míry.

Inflaci lze definovat jako nárůst cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Resp. se dá říci, že se jedná o snížení kupní síly peněz. Právě změnu cenové hladiny za určité období nám udává míra inflace. Z tabulky č. 2 je patrné, že nejnižších hodnot za sledované období dosahovala průměrná míra inflace v roce 2015 a naopak nejvyšších hodnot v roce 2021. V současné době je tedy míra inflace vysoká na úrovni 3,8%.

Tabulka 2: Průměrná míra inflace v letech 2012-2020

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 21)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
3,3	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	3,8

V tabulce č. 3 je zobrazen meziroční růst reálného hrubého domácího produktu za období 2012 až 2021. Nejvyšších hodnot dosáhl reálný hrubý domácí produkt v roce 2015 a poté má kolísavý vývoj. Nejnižší hodnoty dosáhl roku 2020 a to -5,8%. Tento velký pokles byl zapříčiněn pandemií Covid – 19 a vládními opatřeními v tomto aspektu. V současné době reálný hrubý domácí produkt dosahuje výše 3,3%.

Tabulka 3: Meziroční růst reálného HDP

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 21)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
-0,8	-0,05	2,3	5,4	2,5	5,2	3,2	3,0	-5,8	3,3

Z tabulky č. 4 je patrné, že průměrná obecná míra nezaměstnanosti od roku 2013 neustále klesala. Roku 2020 došlo k mírnému navýšení na 2,6% oproti roku 2019, kdy byla hodnota 2%. K tomuto mírnému navýšení došlo opět kvůli pandemii Covid-19, nicméně hodnota se dá stále považovat za velmi nízkou v porovnání s rokem 2012, kdy byla průměrná obecná míra nezaměstnanosti 7%.

Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 21)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
7,0	7,0	6,1	5,0	4,0	2,9	2,2	2,0	2,6

V tabulce č.5 je zobrazen vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy. Od roku 2013, kdy byla průměrná hrubá měsíční mzda 25 035 Kč, lze pozorovat neustálé stoupání a v roce 2021 dosahuje výše hrubé měsíční mzdy 37 839 Kč. V České republice dosáhne na průměrnou mzdu jedna třetina obyvatel, což je v porovnání se státy Evropské unie velmi dobrý výsledek.

Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 22)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
25 067	25 035	25 768	26 591	27 764	29 638	32 051	34 578	35 662	37 839

Tabulka č. 6 zobrazuje úrokové sazby, za které banky poskytují úvěry nefinančním podnikům. Úrokové sazby se do roku 2016 neustále snižovaly, nicméně od roku 2017 lze pozorovat meziroční stoupání. Výjimkou je opět rok 2020, kde došlo ke snížení, ale v roce 2021 úrokové sazby opět stouply, a to na hodnoty vyšší než v roce 2019.

Tabulka 6: Úrokové sazby pro nefinanční podniky v ČR

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 23)

Rok	Úrokové sazby pro nefinanční podniky Celkem	Úrokové sazby pro nefinanční podniky u úvěrů s obj. do 7,5 mil. Kč	Úrokové sazby pro nefinanční podniky u úvěrů s obj. 7,5-30 mil. Kč	Úrokové sazby pro nefinanční podniky u úvěrů s obj. nad 30 mil. Kč
2012	2,61	4,33	2,8	2,46
2013	2,26	4,06	2,58	2,08
2014	2,22	3,57	2,68	2,01
2015	1,74	3,3	2,35	1,54
2016	1,88	3,06	2,02	1,77
2017	2,33	3,32	2,41	2,22
2018	3,31	4,13	3,55	3,22
2019	3,62	4,11	3,53	3,59
2020	1,86	3,26	2,54	1,72
2021	4,43	4,86	4,71	4,35

2.2.4 Politické faktory

Za politické faktory, které mohou ovlivnit okolí společnosti se můžou považovat například politická stabilita ve státě či vliv různých politických skupin. V současné době se dá politická situace v České republice považovat za stabilní. Současná vláda byla stanovena na základě voleb do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky na konci října 2021 a úřadu se ujala v prosinci 2021. Dále, vzhledem k tomu, že Česká republika je součástí Evropské Unie, musí mít legislativu v souladu s právní úpravou Evropské Unie. Společnost EXprojekt s.r.o. poskytuje své služby také v zahraničí a důležitým faktorem je tedy i směřování politiky Evropské Unie. Pokud by došlo k nestabilitě Evropské Unie, mohlo by to znamenat riziko pro společnost.

2.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory mohou mít velký vliv v konkurenčním boji podniků na trhu, neboť inovace v technologiích umožní společnosti získat konkurenční výhodu, popřípadě zajistí udržitelné tempo s konkurenty. Pro analyzovanou společnost je důležité sledovat nejnovější trendy ve vývoji technologií pro projekční činnost. Důležité je porovnání hodnoty nové technologie s výší finančních prostředků na její pořízení, aby společnost zjistila, jestli je technologie pro ni přínosná.

2.3 Strategická analýza oborového okolí společnosti

2.3.1 Konkurence v odvětví

Konkurence na trhu v oblasti projekce dopravních staveb je na území České republiky extrémně vysoká. Konkurenty mohou být samostatní živnostníci nebo malé společnosti, které vykonávají projektovou činnost pro soukromníky nebo na základě menších zakázek. Silnějšími konkurenty jsou poté velké společnosti, které, na rozdíl od jednotlivců, jsou schopny uspokojit požadavky na velké zakázky. Společnost EXprojekt s.r.o. se sice řadí mezi malé podniky, nicméně zaměstnává velice kvalitní zaměstnance a s podporou své mateřské společnosti MORAVIA CONSULT Olomouc a.s. je schopna reagovat na veškeré potřeby svých zákazníků. Společnosti, které v tomto ohledu nejvíce analyzované společnosti konkurují, jsou SUDOP BRNO, spol. s r.o. a Valbek spol. s r.o. a jedná se tedy o její přímé konkurenty.

2.3.2 Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Vzhledem k tomu, že bariéry vstupu na trh v daném odvětví jsou minimální, je velká pravděpodobnost vstupu nových konkurentů na trh. Nevýhodou nově vzniklých společností může být, že nemají žádnou historii. Zákazník může spíše zvolit společnost, u které si zjistí informace, o již vyhotovených zakázkách a z toho vyplývající zkušenosti dané společnosti. Největší hrozbou pro analyzovanou společnost je příchod nových konkurentů ze zahraničí na český trh, kteří již mají určité zkušenosti a historii.

2.3.3 Hrozba substitutů

Hrozba reálného nebo potenciálního zastoupení výrobku v tomto případě je téměř nemožná. Společnost by nicméně měla sledovat vývoj nových technologií v projekční činnosti a následně, pokud třeba, je využít.

2.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k oboru podnikání společnost EXprojekt s.r.o. nemá žádné významné dodavatele. Společnost využívá ke své činnosti CAD software, který vždy zakoupí na určité období a pokud by hrozil s dodavatelem potenciální problém, na trhu existují další dodavatelé, od kterých by bylo možné software pořídit.

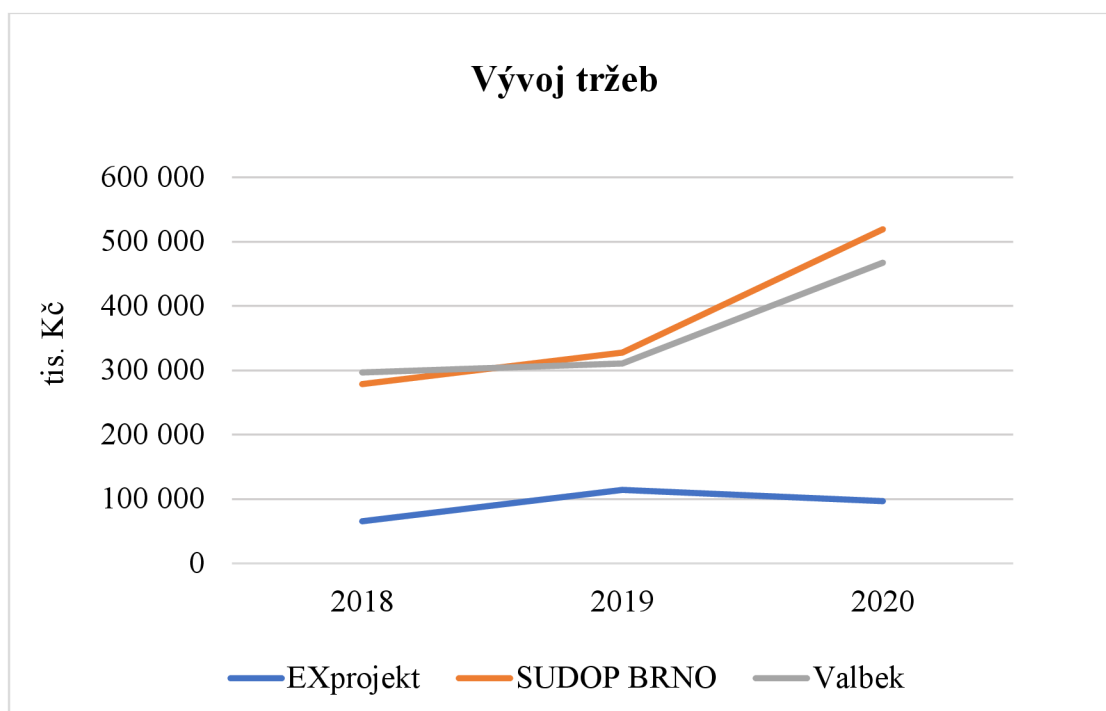
2.3.5 Vyjednávací síla zákazníků

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.1.4, společnost převážně vyřizuje veřejné zakázky. Po vyhlášení zakázky si podnik určí částku, za kterou je ochoten danou zakázku vykonat a následně daný návrh předá zákazníkovi. Zákazník si poté vybírá, kdo pro něj zakázku vykoná na základě obdržených nabídek a dalších okolností jako je dobré jméno společnosti, její zkušenosti apod. Dá se tedy říci, že vyjednávací síla zákazníků je, vzhledem ke konkurenčnímu prostředí v České republice, v tomto aspektu velká.

2.4 Vývoj tržeb

Celkové tržby společnosti EXprojekt s.r.o. v roce 2018 činily necelých 65,5 miliónů Kč. V roce 2019 došlo ke zvýšení o skoro dvojnásobek oproti roku předešlému a společnost dosahovala tržeb v hodnotě 114 miliónů Kč. Nicméně v posledním sledovaném roce došlo k mírnému poklesu na necelých 97 milionů Kč. Velkého nárůstu si lze povšimnout i u konkurenční společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o., u které se tržby zvýšily z necelých 328 miliónů Kč v roce 2019 na zhruba 519 milionů Kč v roce 2020. U druhé konkurenční společnosti Valbek, spol. s r.o. lze také sledovat meziroční přírůstek tržeb a podobně, jako u první konkurenční společnosti, nejvyšší navýšení bylo mezi lety 2019 a 2020 a to z 310 174 Kč na 467 292 Kč. Společnost EXprojekt s.r.o. dosahuje oproti svým konkurentům nižších tržeb, nicméně z pohledu poměru tržeb na výsledku hospodaření za běžné účetní období je na tom lépe než oba její konkurenti.

Vývoj tržeb společností v letech 2018 až 2020 zobrazuje následující graf a tabulka.



Graf 1: Vývoj tržeb

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společností)

Tabulka 7: Vývoj tržeb

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

Tržby v tis. Kč	2018	2019	2020
EXprojekt	65 466	114 197	96 742
SUDOP BRNO	278 637	327 772	519 235
Valbek	296 724	310 174	467 292

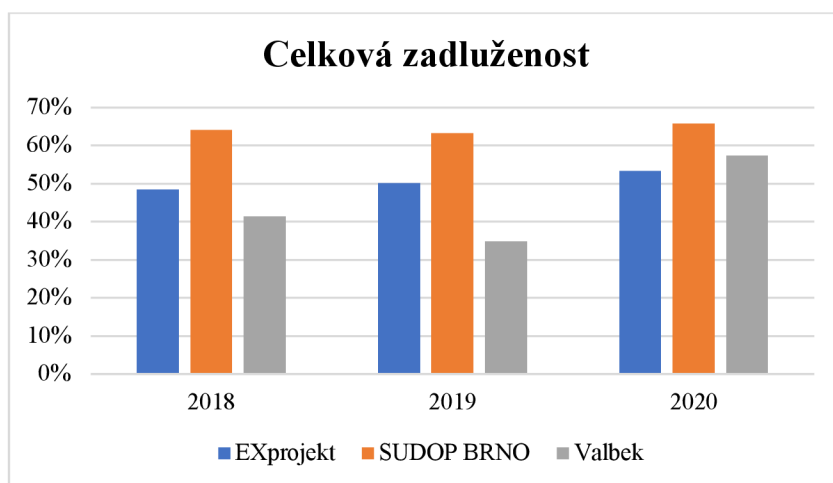
2.5 Analýza zadluženosti

Celková zadluženost společnosti EXprojekt s.r.o. se ve sledovaném období pohybuje průměrně kolem 50% a v posledním sledovaném roce dosahovala nejnižších hodnot v porovnání s konkurenty. Společnost Valbek, spol. s r.o. měla hodnotu ukazatele v roce 2019 pouhých 34,82%, nicméně v roce 2020 hodnota stoupla na 57,44%. Celková zadluženost u společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o. ve sledovaném období dosahovala nejvyšších hodnot a pohybovala se průměrně kolem 64%. Koefficient samofinancování má za sledované období u společnosti EXprojekt s.r.o. klesající tendenci a v roce 2020 byl ve výši 41,47%. Nejlepších výsledků v tomto aspektu dosahovala společnost Valbek, spol. s r.o., u které se hodnota ukazatele v roce 2019 pohybovala kolem 65%. Naopak tomu bylo u společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o., u které koefficient financování byl nejnižší ve všech sledovaných letech a v roce 2020 dosahoval hodnoty 34,07%.

Tabulka 8: Analýza zadluženosti

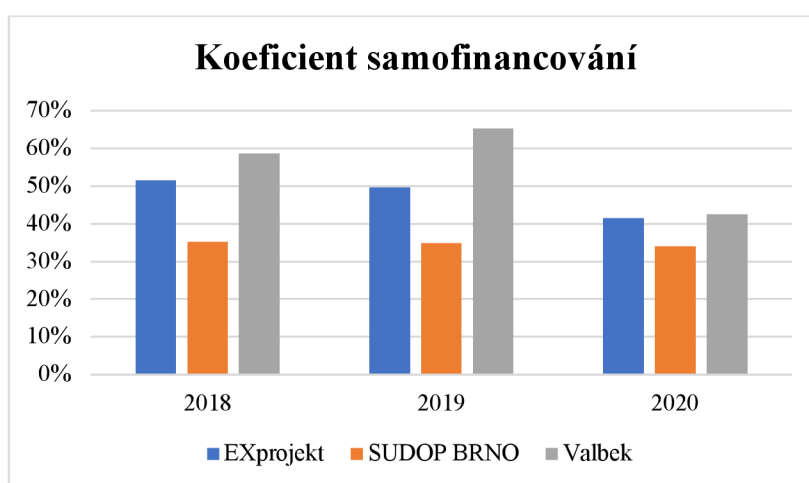
(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

Analýza zadluženosti	EXprojekt			SUDOP BRNO			Valbek		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Celková zadluženost	48,49%	50,21%	53,33%	64,14%	63,32%	65,78%	41,47%	34,82%	57,44%
Koefficient samofinancování	51,51%	49,57%	41,47%	35,20%	34,85%	34,07%	58,53%	65,18%	42,56%



Graf 2: Celková zadluženost

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)



Graf 3: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

2.6 Analýza aktivity

V analýze aktivity jsou analyzovány ukazatele Obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. Obrat celkových aktiv udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za daný časový interval. Sledovaná společnost EXprojekt s.r.o. měla nevyšší počet obrátek celkových aktiv v prvním sledovaném roce a to 1,77. Následně počet obrátek klesl na úroveň 1,29 z důvodu navýšení celkových aktiv, konkrétně krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů a peněžních prostředků na účtech. V posledním sledovaném roce 2020 došlo opět k poklesu a to na 1,07 obrátek, bylo to zapříčiněno hlavně poklesem tržeb. Doporučená hodnota ukazatele je mezi 1,6 a 3

obrátky za rok. V posledním sledovaném roce se společnost pohybuje pod doporučeným intervalem, což by mohlo znamenat špatné hospodaření se svými aktivy. Obě konkurenční společnosti se pohybují ve všech sledovaných letech v doporučeném intervalu kolem 1,4 obrátek za rok a hospodaří tedy se svými aktivy efektivně.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Ukazatel se u společnosti EXprojekt s.r.o. pohybuje v prvních dvou letech v rozmezí od 130 do 140 dní a v posledním sledovaném roce musí společnost čekat na platby od svých odběratelů dokonce 185 dní. Nejlépe si v tomhle ohledu vede společnost SUDOP BRNO, spol. s r.o., u které se doba obratu pohledávek pohybovala ve sledovaném období v rozmezí od 100 do 110 dní. O něco hůře než první konkurent, je na tom společnost Valbek, spol. s r.o., u které ukazatel dosahoval hodnot 91 až 128 dní. Obě konkurenční společnosti si ve všech sledovaných letech vedou lépe než sledovaná společnost a ta by se měla tedy snažit o snížení této doby, aby měla finanční prostředky rychleji k dispozici a mohla je využít pro další potřeby podniku.

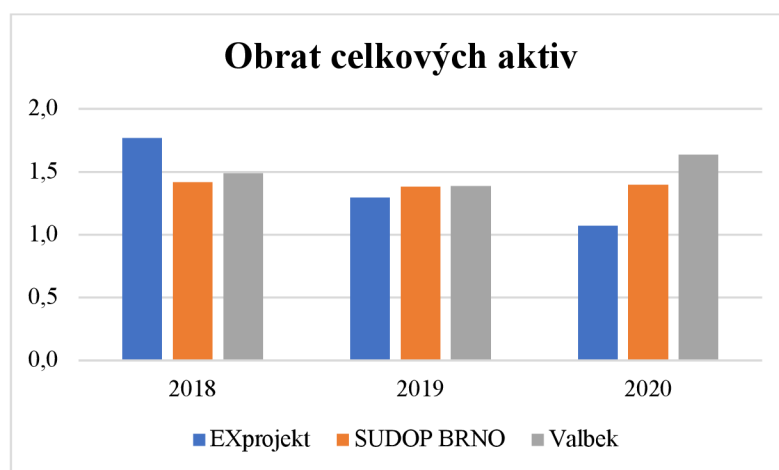
Doba obratu závazků stanovuje dobu, která v průměru uplyne mezi nákupem zásob a externích výkonů a jejich úhradou. Sledovaná společnost měla v prvním roce sledovaného období dobu obratu pouhých 6 dní, nicméně v následujících letech došlo k nárůstu a v roce 2020 byla hodnota ukazatele necelých 42 dní. Společnost SUDOP BRNO, spol. s r.o. dosahovala nejvyšších hodnot v roce 2019 a to 58 dní, ale v roce 2020 došlo ke snížení na 53 dní. U druhé konkurenční společnosti se hodnoty ukazatele pohybovaly v rozmezí od 37 do 47 dní. Všechny společnosti mají poměrně krátkou dobu obratu závazků. Sledovaná společnost by měla prověřit, zda využívá celou dobu splatnosti závazků. Pokud tomu tak není, bylo by dobré tuto dobu celou využít, a tím pádem se dané prostředky budou moci využít k vlastním účelům. Zároveň se sníží rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků, z čehož vyplývá, že k financování pohledávek bude potřeba méně dodatečných prostředků.

Následující tabulka č. 9 zobrazuje hodnoty všech výše zmíněných ukazatelů. Obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků za sledované období jsou poté také zachyceny v grafech č. 4, 5 a 6.

Tabulka 9: Analýza aktivity

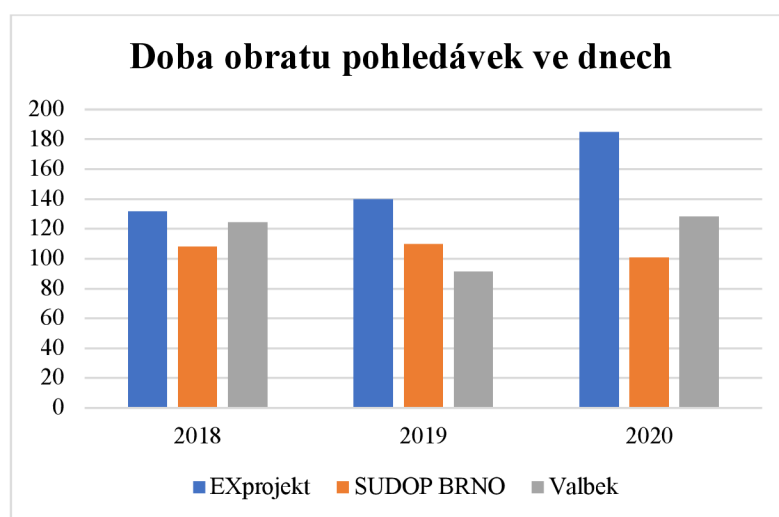
(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

Analýza aktivity	EXprojekt			SUDOP BRNO			Valbek		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,77	1,29	1,07	1,41	1,38	1,40	1,49	1,39	1,63
Doba obratu pohledávek ve dnech	131,54	139,99	185,05	108,31	109,65	100,81	124,51	91,41	128,40
Doba obratu závazků ve dnech	5,98	37,11	41,84	26,88	58,08	53,64	44,12	37,37	47,01



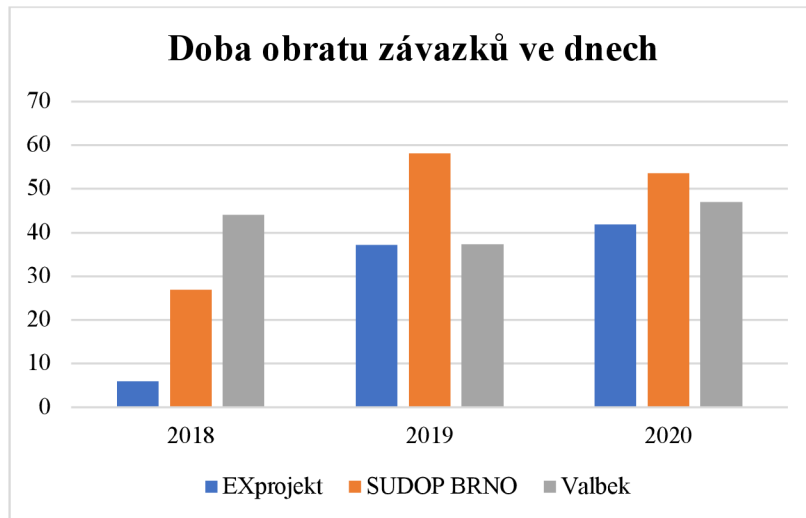
Graf 4: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)



Graf 5: Doba obratu pohledávek ve dnech

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)



Graf 6: Doba obratu závazků ve dnech

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

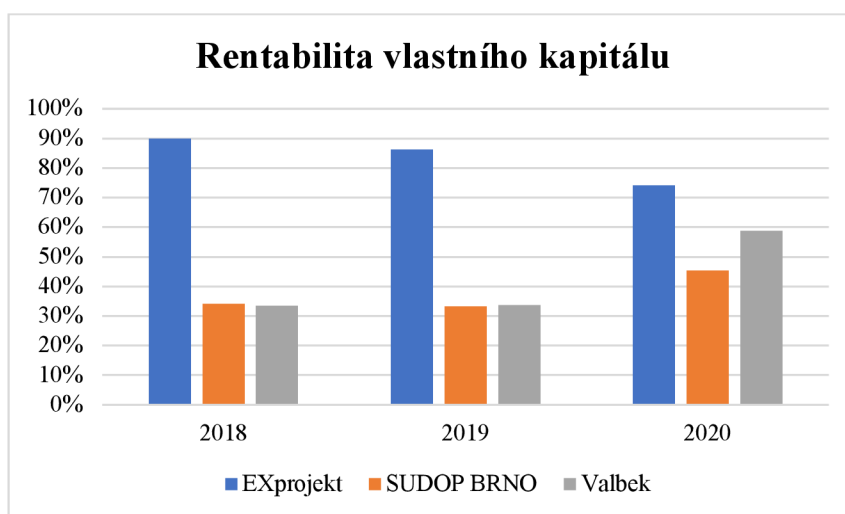
2.7 Analýza rentability

Ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE nabývá u společnosti EXprojekt s.r.o. ve sledovaném období vysokých hodnot, vyšších než u obou konkurenčních společností. Je to způsobeno výrazně nižším vlastním kapitálem. Vysoké hodnoty také dosahuje konkurenční společnost Valbek, spol. s r.o., která měla rentabilitu vlastního kapitálu v posledním sledovaném roce na úrovni 58,72%. Společnost SUDOP BRNO, spol. s r.o. vykazuje nižší hodnoty ukazatele, protože má za sledované období v porovnání se sledovanou společností vlastní kapitál v průměru trojnásobně vyšší. Oborový průměr rentability vlastního kapitálu se pohybuje kolem 13%, což všechny společnosti ve všech letech výrazně překračují. Ukazatel rentability vloženého kapitálu ROI nabývá opět u společnosti EXprojekt s.r.o. ve sledovaném období vyšších hodnot než u obou konkurenčních podniků. Je to způsobeno výrazně nižším celkovým kapitálem. Obě konkurenční společnosti dosáhly nejvyšších hodnot ukazatele v roce 2020, kdy se jednalo o 18,37% u společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o. a 31,14% u společnosti Valbek, spol. s r.o. U sledované společnosti měl ukazatel klesající tendenci a v posledním sledovaném roce nabýval hodnoty 38,49%, což je stále více než její konkurence. Hodnoty ukazatelů rentability se u společnosti EXprojekt s.r.o. pohybují nad oborovým průměrem a dá se tedy říci, že se jedná o finančně silný podnik.

Tabulka 10: Analýza rentability

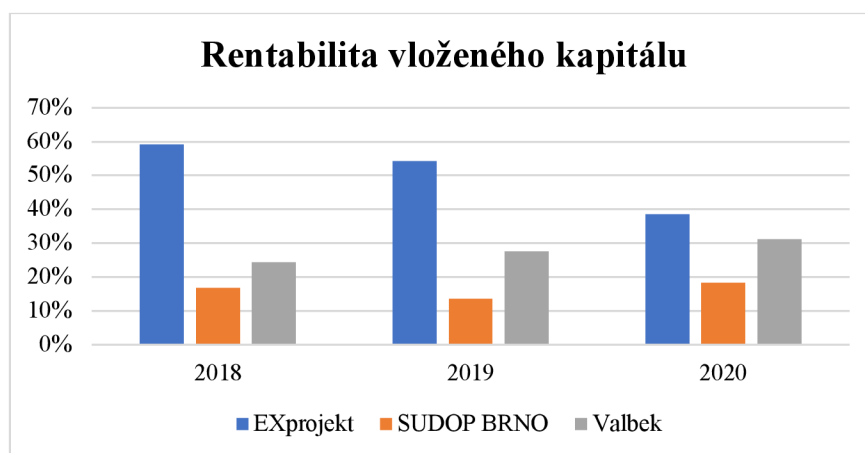
(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

Analýza rentability	EXprojekt			SUDOP BRNO			Valbek		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
ROE	89,80%	86,15%	74,01%	34,09%	33,26%	45,31%	33,37%	33,72%	58,72%
ROI	59,11%	54,31%	38,49%	16,81%	13,51%	18,37%	24,42%	27,58%	31,14%



Graf 7: Rentabilita vlastního kapitálu

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)



Graf 8: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: Vlastní vypracování podle veřejně dostupných výkazů společnosti)

2.8 SWOT analýza

Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, zjištěné z analýz uvedených v předešlých kapitolách, jsou shrnuty v tabulce č. 11 a více rozepsány v následujících odstavcích.

Tabulka 11: SWOT analýza společnosti EXprojekt s.r.o.

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní zaměstnanci. • Nadprůměrné mzdy. • Zázemí silné mateřské společnosti. • Trhy v zahraničí – Slovensko, Pobaltí. • Finančně silný podnik. • Nižší celková zadluženost než u konkurence. • Nezávislost na dodavatelích. • Minimální nahraditelnost substituty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence dlouhodobého plánování. • Velká vyjednávací síla zákazníků. • Vysoká doba obratu pohledávek. • Krátká doba obratu závazků.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zaměření na klienty ze soukromého sektoru. • Expanze na další zahraniční trhy. • Sledování nových technologií a jejich využití. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurenční prostředí v ČR. • Nestabilní politická situace v ČR. • Nestabilita Evropské Unie. • Hrozba vstupu nových konkurentů ze zahraničí na český trh.

Mezi silné stránky společnosti EXprojekt s.r.o. patří fakt, že si udržuje průměrnou hrubou měsíční mzdu vysoce nad průměrnou hrubou měsíční mzdou v regionu a tím pádem je schopna zaměstnávat velice kvalitní zaměstnance s bohatými oborovými zkušenostmi. Díky kvalitním zaměstnancům společně se zázemím silné mateřské společnosti je sledování společnost schopna, přestože se jedná o relativně malý podnik, vyřizovat i

velké zakázky, na které samostatní živnostníci či malé společnosti ve většině případů nemají prostředky. Jako příležitost se nabízí více se zaměřit i na soukromníky, na které se společnost v současné době orientuje jen velice málo.

Jako další silná stránka společnosti je, že provozují svoji podnikatelskou činnost nejen na území České republiky, ale i v zahraničí, a to konkrétně Slovensko a Pobaltí. Jako příležitost se zde naskytuje expanze i na další zahraniční trhy než již dva zmíněné. Hrozbou zde poté může být nestabilita v Evropské Unii, která by vedla ke ztrátě tržeb či jiným problémům pro společnost. Hrozbou je také nestabilní politická situace v České republice a s tím související změna legislativy apod., což by pro společnost mohlo znamenat stíženější podmínky pro podnikání.

Z analýz rentability vyšlo, že podnik se jeví jako finančně silný, což lze považovat za další silnou stránku. Dále také, že celková zadluženost společnosti se pohybuje kolem 50% a je v porovnání s konkurencí nejnižší, a tedy sledovaná společnost by měla pravděpodobně největší šanci v případě žádání o úvěr.

V neposlední řadě se za silné stránky také považují, na základě analýzy oborového okolí společnosti, nezávislost na dodavatelích neboli slabá vyjednávací síla dodavatelů. Společnost vzhledem k oboru podnikání nemá žádné významné dodavatele a v případě možných problémů je možné zahájit spolupráci s jinými dodavateli na trhu. Poté také minimální nahraditelnost substituty, neboť hrozba reálného nebo potencionálního zastoupení výrobku v tomhle případě je téměř nemožná.

Mezi slabé stránky patří absence dlouhodobého plánování společnosti. V současné době společnost neprovádí žádné dlouhodobé plánování a vychází jen z údajů za předešlé období a intuitivních představ, čeho by chtěla v následujícím období dosáhnout.

Jako další slabou stránkou je velká vyjednávací síla zákazníků. Jak již bylo popsáno v kapitole 2.3.5, pokud jeví o zakázku zájem i konkurence, je vyjednávací síla zákazníků vysoká. S tím souvisí hrozba konkurenčního prostředí v České republice, jelikož s vysokou konkurencí roste i vyjednávací síla zákazníka, a tudíž tlak na snižování ceny. S minimálními bariérami vstupu na trh je tedy největší hrozbou pro společnost příchod nových konkurentů ze zahraničí na český trh, kteří již mají určité zkušenosti a historii.

Dalšími slabými stránkami společnosti jsou, na základě provedené analýzy aktivity, dlouhá doba obratu pohledávek a krátká doba obratu závazků. Pokud má společnost dlouhou dobu obratu pohledávek, dostává se k potřebným finančním prostředkům později a nemůže je efektivně využít pro další potřeby podniku. Naopak je tomu u doby obratu závazků, pokud společnost platí své závazky moc rychle, přichází také o finanční prostředky, které by mohla využít jinak. Bylo by tedy dobré zjistit, zda společnost využívá celou dobu splatnosti závazků. Pokud ne, tak by toho měla využít a následně se i sníží rozdíly mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků a k financování pohledávek bude tedy potřeba méně dodatečných prostředků.

Zajímavou příležitostí společnosti je sledování nových technologií v projekční činnosti a jejich následné využití ve vlastním podnikání. Nové technologie by mohly vést k rychlejšímu a kvalitnějšímu poskytování služeb a získání konkurenční výhody na trhu.

3 VLASTNÍ NÁVHRY ŘEŠENÍ

V následující kapitole bude celkově zhodnocena výkonnost společnosti EXprojekt s.r.o. a budou navrženy opatření, která by mohla vést ke zvýšení její výkonnosti.

3.1 Analýza společnosti EXprojekt s.r.o. dle Modelu START

Pro hodnocení výkonnosti společnosti EXprojekt s.r.o. se použije dotazníkový systém vytvořený Radou kvality České republiky z roku 2010, neboli Model START 2010 určený pro podnikatelský sektor, který vychází z EFQM Modelu Excellence.

Dotazník se skládá z 50 otázek rozdělených do 9 kategorií, kde každá z kategorií představuje jednu z devíti oblastí EFQM Modelu Excellence. U všech otázek jsou čtyři možné odpovědi (A až D), přičemž jednotlivé odpovědi jsou dle Modelu START procentuálně ohodnocena. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je dle Modelu START následující:

„A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100%).“

B – Podstatný pokrok: Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67%).

C – Určitý pokrok: Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33%).

D – Doposud nezahájeno: Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0%).“ (24)

Všech 50 otázek jsou si rovnocenné a každá z nich tedy dosahuje stejného podílu na celkovém bodovém hodnocení společnosti. Většina kategorií je ohodnocena 100 body, výjimkou jsou kategorie “Zákazníci – výsledky“ a “Klíčové výsledky“, které jsou ohodnoceny 150 body a obsahují tím pádem i více otázek.

V rámci vyplnění dotazníku byl sestaven tým hodnotitelů skládající se z jednatele a vedoucích pracovníků společnosti. Tým hodnotitelů vyplňoval dotazník jako jedna osoba, což vedlo k objektivnímu přístupu a nenadhodnocování výsledků. Tým vedl konzultace a analyzoval stav společnosti na základě dané otázky a rozhodoval o výsledném ohodnocení každé otázky stupnicí A, B, C nebo D ve všech devíti kategoriích. Vyplnění dotazníku probíhalo v průběhu měsíce března 2022.

Tabulka 12: Tým hodnotitelů společnosti EXprojekt s.r.o.

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Jméno a příjmení	Pozice ve společnosti
Ing. Ondřej Čech	Jednatel
Ing. Petr Libosvár	Vedoucí výroby
Jaroslava Urbánková	Vedoucí provozu
Jakub Menšík	Vedení administrativy

Dotazník umožní společnosti posoudit, zda všichni členové týmu mají stejný názor na její úspěchy i slabé stránky. Položením pouze 50 otázek je nemožné zjistit ucelenou představu o úspěších a možnostech společnosti. Dotazník nicméně poslouží jako výchozí bod pro identifikování současné situace společnosti a určení budoucího směru a priorit, které budou v souladu s její politikou a strategií. (24)

3.2 Hodnocení jednotlivých kategorií společnosti EXprojekt s.r.o.

V následující části diplomové práce budou vymezené otázky jednotlivých kategorií a na základě vyplněného dotazníku dle Modelu START budou vyhodnoceny odpovědi a popsány dosažené výsledky společnosti EXprojekt s.r.o. v daných oblastech. Na závěr bude poté vyhotoveno celkové zhodnocení výkonnosti společnosti.

3.2.1 Vedení

Otázky:

- 1) Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?

- 2) Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?
- 3) Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
- 4) Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?
- 5) Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

Tabulka 13: Vyhodnocení kategorie Vedení

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Vedení	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	268	100	368
Celkem: 5 =	% úspěchu				73,60

Kategorie Vedení se zaměřuje na činnosti a chování všech členů vrcholového vedení společnosti. V této oblasti dosahuje společnost EXprojekt s.r.o. velmi dobrého výsledku a to 73,60%. Nejvyšších hodnot dosáhla společnost v motivaci ostatních pracovníků členy vrcholového vedení na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace, uznání jak již týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců a naslouchání názorů ostatních pracovníků. U definování poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásad etiky, zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovací, u systematického hodnocení zpětných vazeb od zaměstnanců a u zapojení členů vedení do komunikace s klíčovými zákazníky a partnery, včetně zapojení do aktivit v rámci místní komunity a profesních sdružení, je potřeba mírné zlepšení.

3.2.2 Strategie

Otázky:

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

Tabulka 14: Vyhodnocení kategorie Strategie

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Strategie	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	268	100	368
Celkem: 5 =	% úspěchu				73,60

Tato část se zaměřuje na začleňování cílů a hodnot společnosti do celkové podnikové strategie a do plánování činností. Stejně jako u kategorie Vedení dosáhla společnost i v oblasti Strategie velmi dobrého výsledku 73,60%. Z tabulky č. 14 je vidět, že většina otázek je ohodnocena stupnicí B – podstatný pokrok a je zde prostor pro mírné zlepšení. Společnost má strategii založenou na informacích z měření výkonnosti interních procesů,

informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran a údajích o vývoji trhu. Strategie jsou založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků. Strategie je rozšířena do povědomí všech zaměstnanců a plány a cíle společnosti jsou provázány na plány a cíle všech pracovníků. Ve společnosti existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran.

3.2.3 Pracovníci

Otázky:

- 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?
- 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
- 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
- 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?
- 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

Tabulka 15: Vyhodnocení kategorie Pracovníci

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

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

Kritérium Pracovníci se orientuje na to, jak si společnost cení svých pracovníků, jak jsou s nimi rozvíjeny vztahy, jak je podporován jejich rozvoj a využití dovedností a znalostí ve prospěch společnosti. V této oblasti dosahuje společnost EXprojekt s.r.o. jednoho z nejvyššího procenta úspěchu, a tedy vynikajícího výsledku 86,80%. Jak je vidět v tabulce č. 15, převažuje zde hodnocení otázek stupnicí A – zcela dosaženo. Dovednosti a kompetence pracovníků k plnění vize, poslání a strategie jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje týmů i jednotlivců a zaměstnanci mají potřebné nástroje, kompetence a informace pro plnění svých úkolů. Všichni pracovníci jsou zapojováni do činnosti zlepšování a jsou zmocňováni a podporováni k angažování a přijímání opatření. Ve společnosti existuje efektivní oboustranná komunikace s pracovníky a jejich úsilí při přispívání k úspěchu organizace je uznáváno a řádně odměňováno. U definování strategie a plánů v oblasti řízení lidských zdrojů a při přijímání nových zaměstnanců odpovídajících potřebám organizace, existence procesu hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace, je stále možné mírné zlepšení.

3.2.4 Partnerství a zdroje

Otázky:

- 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?
- 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznicích včetně jejich spokojenost, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a

snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?

- 3) Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?
- 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?
- 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?

Tabulka 16: Vyhodnocení kategorie Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Partnerství a zdroje	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	0	4	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	0	400	433
Celkem: 5 =	% úspěchu				86,60

Kategorie Partnerství a zdroje se zabývá otázkou plánování a řízení externích a interních zdrojů společnosti. V této oblasti dosahuje společnost opět vynikajícího výsledku, a to 86,60%. Partnerské vztahy s dodavateli jsou rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu a dosahují se udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka. Finanční zdroje jsou využívány systematickým způsobem v souladu s celkovou strategií a návratnost investic je systematicky plánována a hodnocena. Hmotná aktiva jsou řízena a neustále zlepšována ve prospěch společnosti. Horší hodnocení C – určitý pokrok, obdržela společnost pouze u otázky, zda organizace zajišťuje, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o

výkonnosti dodavatelů, o zákaznicích včetně jejich spokojenost, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky.

3.2.5 Procesy, produkty a služby

Otázky:

- 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?
- 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?
- 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?
- 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobku a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?
- 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

Tabulka 17: Vyhodnocení kategorie Procesy, produkty a služby

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Procesy, produkty a služby	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	0	3	1	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	201	100	301
Celkem: 5 =	% úspěchu				60,20

V této části se hodnotí, jak společnost chápe své zákazníky a promítání jejich potřeby do výrobků a služeb tak, aby pro ně dosahovaly co nejvyšší hodnoty. V kategorii Procesy, produkty a služby získala společnost průměrné hodnocení výkonnosti 60,20%. Nejlepšího ohodnocení stupnicí A – zcela dosaženo, bylo dosaženo u otázky, zda jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků a při jejich navrhování je využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů, zejména zákazníků. Naopak nejhoršího ohodnocení D – doposud nezahájeno, obdržela otázka, jestli jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb.

Společnost své výrobky a služby navrhuje a řídí na základě požadavků, potřeb a očekávání zákazníků a zainteresovaných stran a trhů na nichž působí. Audity a jejich výsledky se využívají ke zlepšování systému řízení. Systém managementu zajišťuje, že veškeré činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční, ale nejsou řízeny podle norem ISO 9000 nebo ISO 14000, protože se tyto normy ve společnosti doposud nezavedly.

3.2.6 Zákazníci – výsledky

Otázky:

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

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

- 5) Vykazují výsledky měřítek týkající se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?
- 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty Vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?
- 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?
- 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Tabulka 18: Vyhodnocení kategorie Zákazníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Zákazníci – výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	4	0	3	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	0	300	432
Celkem: 8 =	% úspěchu				54,00

Kritérium Zákazníci – výsledky, které se zaměřuje na zákazníky, jejich spokojenost a loajalitu, dosáhlo poměrně nízkého hodnocení 54%. Společnost přezkoumává řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu a daná měřítka vykazují trvalou vysokou úroveň výkonnosti. Polovina otázek byla ohodnocena stupnicí C – určitý pokrok. Jedná se o otázky, zda společnost provádí pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami a jestli jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků. Měřítka týkající se spokojenosti zákazníků vykazují trvale zlepšující se trendy, ale nejsou srovnávány s daty přímých konkurentů či s ekvivalentními excelentními organizacemi.

Určitý pokrok je také u existence metody pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků a pokrývání výsledků příslušné oblasti a dosahování trvale vysoké výkonnosti srovnatelné s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi.

3.2.7 Pracovníci – výsledky

Otázky:

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

Tabulka 19: Vyhodnocení kategorie Pracovníci – výsledky

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Pracovníci – výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	3	0	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	0	234
Celkem: 5 =	% úspěchu				46,80

Kategorie Pracovníci – výsledky přezkoumává trendy a úrovně spokojenosti všech pracovníků, získané na základě různých rozhovorů nebo dotazníků. Tato oblast dosáhla jednoho z nejnižších procentuálních hodnocení úspěchu, a to 46,80%, čímž se řadí mezi slabší stránky organizace a je zde tedy prostor pro zlepšení. Stupnicí C – určitý pokrok, bylo ohodnoceno provádění pravidelných měření a hodnocení ukazatelů predikujících trendy nebo ovlivňující spokojenost a morálku pracovníků (nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody apod.).

Mírné zlepšení by mohlo nastat u získávání pravidelné zpětné vazby od pracovníků, např. dotazníky, o vnímání různých aspektů společnosti (pracovní prostředí, platové ohodnocení, úroveň komunikace apod.). Výsledky průzkumů spokojenosti nejsou známy všem pracovníkům, ale vedení společnosti podle nich jedná při stanovování akčních plánů a výsledky vnímání spokojenosti pracovníků vykazují většinou zlepšující se trend.

Výsledky interních měřítek a skutečného vnímání pracovníků nejsou vůbec porovnávány s výsledky v jiných organizacích

3.2.8 Společnost – výsledky

Otázky:

- 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?
- 2) Můžete prezentovat, že Vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?
- 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?
- 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

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

Tabulka 20: Vyhodnocení kategorie Společnost – výsledky

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Společnost – výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	4	0	0	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	0	0	132
Celkem: 5 =	% úspěchu				26,40

Oblast Společnost – výsledky se zaměřuje na činnosti organizace, kterými ovlivňuje své okolí a společnost jako celek. V této kategorii dosáhla společnost EXprojekt s.r.o. nejhoršího výsledku, a to 26,40%. Určitého pokroku dosáhla organizace v prezentování výsledků v prevenci a snižování škod či v předcházení obtěžování okolí a celého životního prostředí, výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti a faktu, že dané aktivity vykazují pozitivní trend. Dále také v prezentování pozitivních nebo dlouhodobě dobrých výsledků v oblasti zájmu médií o společnost.

Společnost nemůže prokázat, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se jejich dobré jméno dlouhodobě nemění.

3.2.9 Klíčové výsledky

Otázky:

- 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů Vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
- 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
- 3) Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

- 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
- 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
- 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
- 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

Tabulka 21: Vyhodnocení kategorie Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

Klíčové výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	2	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	134	200	433
Celkem: 7 =	% úspěchu				61,86

Poslední kategorie Klíčové výsledky hodnotí výsledky provozních finančních i nefinančních ukazatelů. V této oblasti dosáhla společnost, podobně jako u oblasti Procesy, produkty a služby, průměrného hodnocení výkonnosti, a to 61,86%. Výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů společnosti vykazují zlepšující se trend a výsledky jsou srovnatelné s přímými konkurenty, nicméně nejsou zcela rozdělovány podle různých částí podniku, zákazníků a trhů, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti. Výkonnost procesů podílejících se na výrobku nebo službě je měřitelná a známá a výsledky mají zlepšující se trend. Určitý pokrok je u porovnávání výsledků procesů v případě výrobků a služeb s jinými organizacemi a také u vykazování zlepšujícího se trendu u výsledků podpůrných administrativních činností.

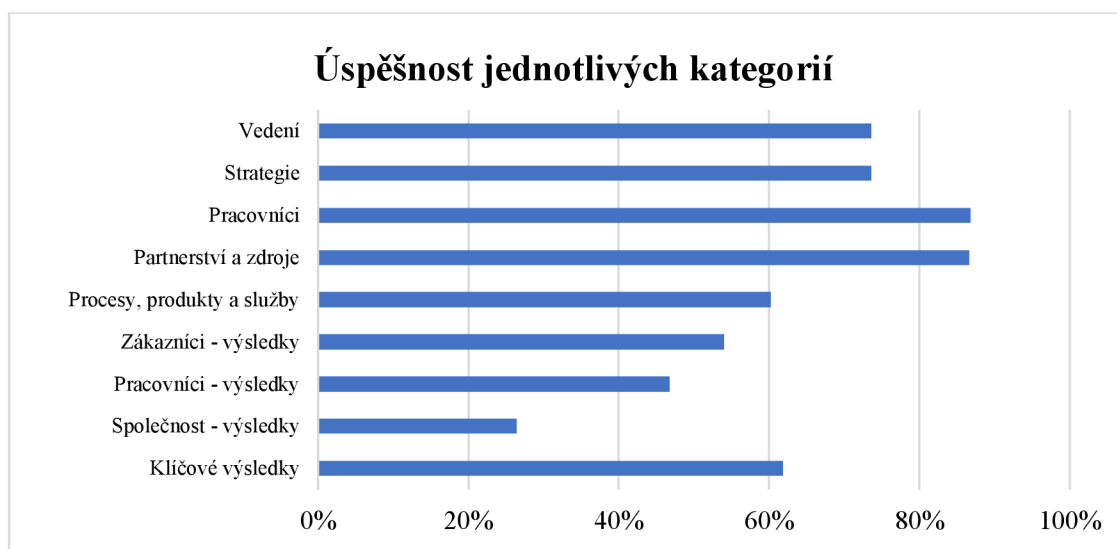
3.2.10 Celkové hodnocení výkonnosti

Celkové hodnocení a úspěšnost jednotlivých kategorií, na základě dotazníkového šetření, které probíhalo dle Modelu START u společnosti EXprojekt s.r.o., je zobrazeno v následující tabulce č. 22 a graficky znázorněno v grafu č. 9.

Tabulka 22: Celkové hodnocení společnosti EXprojekt s.r.o.

(Zdroj: Vlastní vypracování podle 24)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	0	4	1	73,60
Strategie	0	0	4	1	73,60
Pracovníci	0	0	2	3	86,80
Partnerství a zdroje	0	1	0	4	86,60
Procesy, produkty a služby	1	0	3	1	60,20
Zákazníci – výsledky	1	4	0	3	54,00
Pracovníci – výsledky	1	1	3	0	46,80
Společnost – výsledky	1	4	0	0	26,40
Klíčové výsledky	0	3	2	2	61,86
Celkový počet zaškrtnutí (a)	4	13	18	15	
Faktor (b) %	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	429	1206	1500	3135
Celkem: 50 =	% úspěchu				62,70



Graf 9: Úspěšnost jednotlivých kategorií

(Zdroj: Vlastní vypracování)

Společnost EXprojekt s.r.o. dosáhla nejlepšího hodnocení výkonnosti v oblastech Pracovníci (86,80%) a Partnerství a zdroje (86,60%). Velmi dobrých výsledků dosáhla také v oblastech Vedení a Strategie (73,60%). Průměrného hodnocení dosahovaly oblasti Klíčové výsledky a Procesy, produkty a služby, které se pohybovaly na úrovni 60%. Poměrně nízkých hodnocení dosáhly oblasti Zákazníci – výsledky a Pracovníci výsledky, které byly na úrovni 54 resp. 46,80%. Nejhůře si společnost vedla v oblasti Společnost – výsledky, kde dosáhla hodnocení pouze 26,40%. V tabulce č. 22 je znázorněna, dle dotazníkového šetření, **celková úspěšnost společnosti**, která dosáhla úrovně **62,70%**. Vzhledem k tomu, že hodnocení probíhalo ve společnosti EXprojekt s.r.o. poprvé a společnost nemá žádné zkušenosti s podobnými hodnoceními, dá se říci, že výsledek hodnocení výkonnosti je velmi dobrý.

3.3 Návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti

V následující kapitole diplomové práce se, na základě výsledků hodnocení výkonnosti společnosti podle Modelu START 2010, navrhnou opatření, která by mohla odstranit nedostatky v jednotlivých kategoriích a vést ke zvýšení výkonnosti společnosti EXprojekt s.r.o. Návrhy se budou týkat oblastí, u kterých se zjistily největší nedostatky, a to zejména oblasti Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a Společnost – výsledky.

3.3.1 Zákazníci – výsledky

Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.8 společnost se ve velké míře zaměřuje na vyřizování veřejných zakázek, u kterých se vzhledem k tomu, jak celý proces získání zakázky funguje, vytváří velká vyjednávací síla zákazníka. Vzhledem ke konkurenčnímu prostředí v České republice je hrozba, že se vyjednávací síla zákazníku bude stále zvyšovat, což povede ke snížení ceny, a tedy poklesu tržeb. Z tohoto důvodu se společnosti navrhuje více se zaměřit na zákazníky soukromého sektoru, na které se momentálně zaměřuje jen velmi málo. S tímto související, se společnosti doporučuje vyhradit tým pracovníků, který se bude soustředit jen právě na danou oblast. Mohlo by se jednat o nové pracovníky, kteří ještě nemají dostatečné zkušenosti s vytvářením plánů velkého měřítka, jako jsou většinou právě veřejné zakázky, které společnost vyřizuje.

Zároveň se tímto způsobem nebudou zatěžovat pracovníci, kteří vytváří právě plány velkého měřítka.

Dále se v této kategorii, jako další možné doporučení, naskytuje měření spokojenosti zákazníků. Tímto způsobem společnost získá informace, které napomohou k lepšímu pochopení potřeb a přání svých zákazníků, což povede ke snazšímu a efektivnějšímu dosahování maximální spokojenosti zákazníků. Zákazníkovi bude poskytnuta služba, na co nevyšší úrovni, která povede k maximální hodnotě pro zákazníka a společnost pak dostane zpětnou vazbu, díky které je schopna vyhodnocovat a optimalizovat své činnosti tak, aby vedly k maximalizaci spokojenosti zákazníků. Navrhuje se tedy zavedení pravidelného sledování spokojenosti zákazníků a následné hodnocení získaných výsledků. Měření spokojenosti zákazníků lze provádět několika způsoby, kde se jako nejlepší metoda navrhuje dotazníkové šetření.

Dotazník, který by umožnil společnosti sledovat spokojenost svých zákazníků, je navržen v následující tabulce č. 23. Zákazníkovi by po dokončení zakázky byl zaslán email s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku v rámci jeho spokojenosti s danou zakázkou. V příloze emailu by se, pro co nejsnazší a nejméně časově náročnou zpětnou vazbu, nacházel dotazník v programu Microsoft Excel. Dotazník by obsahoval 8 otázek se čtyřmi možnými odpověďmi, u kterých by zákazník zaznačil svoji volbu křížkem do příslušné buňky. U otázek by zákazník vybíral z následujících možných odpovědí: Ano, Spíše Ano, Spíše Ne a Ne. Na konci dotazníku by byl prostor pro vyjádření zákazníka k jednotlivým otázkám či ke skutečnostem, které nebyly otázkami v dotazníku řešeny.

Tabulka 23: Dotazník spokojenosti zákazníka

(Zdroj: Vlastní vypracování)

	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
Byli jste spokojeni s odbornou konzultací před uzavřením smlouvy o provedení zakázky?				
Byli jste spokojeni s jednáním našich pracovníků ve všech fázích vyhotovování zakázky?				
Byli jste spokojeni se způsobem komunikace s naší společností?				
Byli jste spokojeni s dobou pro vyhotovení zakázky?				
Byli jste spokojeni s kvalitou poskytnutých služeb?				
Byli jste spokojeni s cenou?				
Byli jste spokojeni s platebními možnostmi?				
Doporučili byste, na základě Vašich zkušeností s námi, naše služby?				
Osobní komentář spokojenosti zákazníka:				

3.3.2 Pracovníci – výsledky

Jednou z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost a poskytování kvalitních služeb je pro společnost spokojenost pracovníků. Měření spokojenosti pracovníků je zároveň i důležitým motivačním nástrojem, jelikož zaměstnanci mohou vyjádřit své názory a postoje a následně na základě zpětné vazby od vedení to vede ke zlepšení pracovního klimatu. Spokojení pracovníci podávají lepší výkon, jsou loajálnější a mají tedy menší fluktuaci. Měření spokojenosti zaměstnanců se může provádět několika formami, nejčastější jsou rozhovory a dotazníková šetření. Navrhuje se tedy využití dotazníkové metody.

Pravidelný průzkum spokojenosti pracovníků lze provádět, buď za využití externí společnosti specializované přímo na měření spokojenosti pracovníků nebo interně, tedy vlastní činností. Za využití externích varianty by společnost mohla získat více pravdivé informace, neboť zaměstnanec může být více otevřený cizí osobě či by externí partner mohl poskytnout porovnání s jinými společnostmi. Tato varianta je nicméně více finančně náročná než provádění šetření ve vlastní činnosti.

Společnosti se navrhuje provádět šetření ve vlastní činnosti, kde by byl konkrétní pracovník pověřen, ve spolupráci s vedením, sestavením dotazníku a následně vyhodnocením vyplněných dotazníků zaměstnanci. Důležitým faktorem pro úspěšné měření je také motivace pracovníků, kteří dotazník poté vyplní pečlivěji. Pracovníci by měli být předem seznámeni s připraveným měřením, se smyslem šetření, jeho průběhu a také faktu, že dotazníky budou vyplněny anonymně a že jejich odpovědi nebo návrhy povedou k případnému zlepšení. Dále se také naskytuje možnost finanční odměny za vyplnění dotazníku. Po vyhodnocení dotazníků by měli být všichni pracovníci seznámeni s jeho výsledky a náměty na zlepšení. Šetření by se mělo provádět pravidelně minimálně jednou ročně. Společnosti se doporučuje provádět šetření alespoň dvakrát do roka.

Návrh dotazníku pro měření spokojenosti pracovníků zobrazuje následující tabulka č. 24. Dotazník by byl anonymní a zaměstnanec by vybíral, stejně jako u dotazníku pro měření spokojenosti zákazníků, ze čtyř možných odpovědí: Ano, Spíše Ano, Spíše Ne a Ne. Na konci dotazníku by opět byl dostatečný prostor pro vyjádření názorů pracovníka, jeho návrhů nebo připomínek, ať už k otázkám v dotazníku či jiných záležitostech, které dané otázky nepokrývají.

Tabulka 24: Dotazník spokojenosti pracovníka

(Zdroj: Vlastní vypracování)

	Ano	Spíše Ano	Spíše Ne	Ne
Jste spokojen/a s Vaším pracovním prostředím?				
Jste spokojen/a s úrovní komunikace ve společnosti?				
Jste spokojen/a s Vaším nadřízeným pracovníkem?				
Máte k dispozici veškeré informace související s Vaší pracovní pozicí?				
Máte k dispozici veškeré nástroje potřebné pro výkon Vaší pracovní činnosti?				
Jste spokojen/a s Vaší pozicí ve společnosti?				
Jste spokojen/a s Vaším platovým ohodnocením?				
Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve společnosti?				
Cítíte se na Vaší pracovní pozici vytížený/á?				
Máte možnost kariérního rozvoje?				
Uvažujete v blízké době o odchodu z naší společnosti?				
Případná doporučení, návrhy či připomínky pro zlepšení Vaší spokojenosti ve společnosti:				

Dále se také navrhuje pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují morálku a spokojenost pracovníků. Mezi tyto ukazatele se řadí například nemocnost, předčasné odchody, výsledky úrazovosti, fluktuace pracovníků apod. V tomto případě je zapotřebí využít indexu spokojenosti pracovníků a stanovit u jednotlivých ukazatelů váhy, kterým jsou přiřazeny body, ze kterých se získá celkový stav. Jelikož společnost neprovádí srovnání s konkurencí, navrhuje se, aby se k porovnání s konkurencí využily právě tyto ukazatele, které společnost může sledovat.

3.3.3 Společnost – výsledky

Společnost dosáhla v této kategorii nejhoršího výsledku hodnocení úspěchu a měla by se na danou oblast více zaměřit. Jako návrh na zlepšení se zde doporučuje účast na/podpora různých dobročinných, vzdělávacích či společenských akcí s tím, aby se společnost dostala do povědomí médií a svého okolí. Vzhledem k tomu, že společnost má sídlo v Brně, může se jednat o různé akce na náměstí Svobody či Moravském náměstí, které často pořádá pro veřejnost město Brno. Dále se může jednat například o festival Brněnský Majáles, který je jeden z nejvíce populárních festivalů za rok. V neposlední řadě se může jednat o charitativní projekt jako například Pomozte dětem.

3.3.4 Další návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti

Z dotazníkového šetření společnosti vyšlo, že společnost v jednotlivých kategoriích neporovnává výsledky se svými konkurenty vůbec nebo jen z velmi malého hlediska. Z tohoto důvodu se nabízí návrh na zlepšení ve formě **zavedení benchmarkingu**.

Zaměřením benchmarkingu je soustavně a systematicky porovnávat vlastní podnik nebo jeho části se špičkovými podniky. Porovnávat se mohou různé procesy, jejich efektivnost a kvalita či různé podnikové výsledky a konkurenceschopnost produktů a služeb s cílem zdokonalení vlastního podniku. (3, s. 19)

Benchmarking není nahodilý proces a musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti. Může být zaměřen na měření a srovnávání čehokoliv, co si podle vedení společnosti zasluhuje pozornost a musí být chápán jako nástroj učení se. Jeho smyslem je získat informace, které budou společnost inspirovat pro procesy neustálého zlepšování. (6, s. 132)

Společnosti se doporučuje pověřit určitého pracovníka či tým pracovníků, který by za proces benchmarkingu zodpovídal, konzultoval ho s vedením společnosti a prezentoval jeho výsledky. Společnost si musí stanovit partnery pro porovnání a případně s nimi může navázat i spolupráci. Na základě porovnání výsledů společnosti s jejími partnery se vyvodí závěry, které povedou k identifikování možností pro zdokonalení své činnosti a zvýšení své výkonnosti.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti EXprojekt s.r.o. prostřednictvím metodiky EFQM Modelu Excellence a následně navrhnutím opatření, která by mohla vést ke zvýšení její výkonnosti. Součástí diplomové práce je také posouzení vnějšího okolí společnosti pomocí SLEPT analýzy a jejího konkurenčního prostředí pomocí Porterova modelu pěti sil. Následně je provedena i analýza a porovnání vývoje tržeb, zadluženosti, aktivity a rentability společnosti s jejími hlavními dvěma konkurenty v odvětví. Dále také identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb prostřednictvím metody SWOT na základě informací získaných z předešlých analýz.

Na základě teoretických poznatků, získaných z odborné literatury, o jednotlivých přístupech měření výkonnosti společností, bylo rozhodnuto, že se pro hodnocení společnosti EXprojekt s.r.o. využije metodika EFQM Modelu Excellence. Hodnocení bylo provedeno prostřednictvím Modelu START, který je jedním z několika hodnotících modelů Rady kvality České republiky a vychází z principů EFQM Modelu Excellence. Nejlepšího hodnocení výkonnosti získala společnost v kategorii Pracovníci, kde dosahovala úspěšnosti 86,80%. Vynikajícího výsledku také dosáhla společnost v kategorii Partnerství a zdroje. Nejhorších procentuálních výsledků bylo dosaženo v kategoriích Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a také Společnost – výsledky, u které byla úspěšnost pouhých 26,40%. Po vyhodnocení jednotlivých kategorií byla vypočítána i celková výkonnost společnosti EXprojekt s.r.o., na základě úspěšnosti ve všech devíti kategoriích EFQM Modelu Excellence, která činí 62,70%. Vzhledem k tomu, že hodnocení probíhalo ve společnosti poprvé a nemá žádné zkušenosti s podobnými hodnoceními, dá se říci, že výsledek hodnocení výkonnosti je velmi dobrý.

V rámci vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých kategorií byly zjištěny určité nedostatky, na které se zaměřuje formulace návrhů, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti společnosti. Jedním z návrhů je zaměření se na měření spokojenosti zákazníků. V rámci tohoto návrhu byl sestaven osmi bodový dotazník, který by byl zaslán klientovi po vyhotovení zakázky na emailovou adresu a umožnil by společnosti pravidelně sledovat spokojenost svých zákazníků s poskytovanými službami. Dále se také doporučuje, aby se společnost více zaměřila na zákazníky soukromého sektoru, na

které se momentálně zaměřuje jen velmi málo. Dalším návrhem je měření spokojenosti pracovníků formou anonymního vyplnění dotazníku jednou za půl roku. Navržený dotazník se skládá z jedenácti otázek a jeho výsledky by měly vést k námětům na zlepšení spokojenosti pracovníků. Aby se společnost dostala do povědomí médií a jejího okolí, doporučuje se jí účast na/podpora různých dobročinných, vzdělávacích či společenských akcí. Posledním návrhem je zavedení benchmarkingu ve společnosti, díky kterému by byly, na základě porovnání určitých procesů či výsledků se zvolenými partnery, vyvozeny závěry, které by vedly k identifikování možností pro zdokonalení své činnosti a zvýšení výkonnosti společnosti.

Stanovené cíle na začátku této diplomové práce se podařilo splnit a zároveň věřím, že návrhy a doporučení budou pro společnost přínosná a následně inspirativní pro zavedení pravidelného hodnocení výkonnosti společnosti za pomoci tohoto modelu.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. Závěrečné práce – metodika. *LORENC.INFO* [online]. Copyright © 2007-2013 [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: <https://lorenc.info/zaverecne-prace/metodika.htm>
2. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
3. SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
4. PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
5. BARTOŠ, Vojtěch, 2021. *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.
6. NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
7. NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
8. HORVÁT & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
9. VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

10. TÖPFER, Armin a kol. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.
11. KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a kol. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
12. Model excellence EFQM. *Kvalita ve veřejné správě* [online]. Copyright © 2020 [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excellence-efqm/>
13. KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
14. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
15. EXprojekt s.r.o. *EXPROJEKT* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <http://www.exprojekt.cz>
16. O naší firmě. *SUDOP BRNO* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.sudop-brno.cz/o-nasi-firme/>
17. O nás. *Valbek – oficiální stránky Valbeku* [online]. Copyright © 2022 Valbek.CZ. All Rights Reserved [cit. 2022-01-28]. Dostupné z: <https://www.valbek.cz/o-nas/>
18. Výpis z obchodního rejstříku EXprojekt s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin* [online]. Copyright © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=638108&typ=PLATNY>

19. Dceřiné společnosti. *MCO MORAVIA CONSULT Olomouc a.s.* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-02-16].
Dostupné z: <https://moravia.cz/o-spolecnosti/dcerine-spolecnosti/>
20. Průměrná hrubá měsíční mzda v Jihomoravském kraji. *Český statistický úřad* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-03-05].
Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/prumerna-hruba-mesicni-mzda-v-jihomoravskem-kraji>
21. Hlavní makroekonomické ukazatele. *Český statistický úřad* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_c
22. Průměrná hrubá měsíční mzda. *Český statistický úřad* [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumerna-hruba-mesicni-mzda-graf>
23. ARAD systém časových řad. *Česká národní banka* [online]. Copyright © Česká národní banka, 2003-2022 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=0&p_lang=CS
24. Rada kvality České republiky. *Model START 2010*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.
25. Finanční analýza podnikové sféry. *MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Copyright © 2005-2021 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019--255382/>

Veřejně dostupné výkazy společností

26. Exprojekt s.r.o., 2022. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2018-2020*. Brno.
27. SUDOB BRNO, spol. s r.o., 2022. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2018-2020*. Brno.
28. Valbek, spol. s r.o. 2022. *Účetní závěrky a výroční zprávy 2018-2020*. Brno.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Průměrná měsíční mzda v Jihomoravském kraji a spol. EXprojekt s.r.o.	46
Tabulka 2: Průměrná míra inflace v letech 2012-2020.....	47
Tabulka 3: Meziroční růst reálného HDP	48
Tabulka 4: Obecná míra nezaměstnanosti	48
Tabulka 5: Průměrná hrubá měsíční mzda v Kč.....	48
Tabulka 6: Úrokové sazby pro nefinanční podniky v ČR	49
Tabulka 7: Vývoj tržeb	53
Tabulka 8: Analýza zadluženosti	53
Tabulka 9: Analýza aktivity.....	56
Tabulka 10: Analýza rentability	58
Tabulka 11: SWOT analýza společnosti EXprojekt s.r.o.	59
Tabulka 12: Tým hodnotitelů společnosti EXprojekt s.r.o.	63
Tabulka 13: Vyhodnocení kategorie Vedení	64
Tabulka 14: Vyhodnocení kategorie Strategie.....	65
Tabulka 15: Vyhodnocení kategorie Pracovníci.....	67
Tabulka 16: Vyhodnocení kategorie Partnerství a zdroje.....	68
Tabulka 17: Vyhodnocení kategorie Procesy, produkty a služby	69
Tabulka 18: Vyhodnocení kategorie Zákazníci – výsledky.....	71
Tabulka 19: Vyhodnocení kategorie Pracovníci – výsledky	72
Tabulka 20: Vyhodnocení kategorie Společnost – výsledky	74
Tabulka 21: Vyhodnocení kategorie Klíčové výsledky	75
Tabulka 22: Celkové hodnocení společnosti EXprojekt s.r.o.....	76
Tabulka 23: Dotazník spokojenosti zákazníka	79
Tabulka 24: Dotazník spokojenosti pracovníka.....	81

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Du Pont diagram – Rozklad ROE	15
Obrázek 2: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku	20
Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce BSC.....	24
Obrázek 4: EFQM Model Excellence, verze od roku 2010.....	28
Obrázek 5: EFQM Model Excellence, verze z roku 2003	29
Obrázek 6: Základní koncepce excelence.....	30
Obrázek 7: Logické schéma RADAR.....	37
Obrázek 8: Porterův model pěti sil	39
Obrázek 9: Matice SWOT	41
Obrázek 10: Logo společnosti EXprojekt s.r.o.....	42
Obrázek 11: Logo konkurenční společnosti SUDOP BRNO, spol. s r.o.....	42
Obrázek 12: Logo konkurenční společnosti Valbek, spol. s r.o.	42
Obrázek 13: Organizační struktura společnosti	45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb	52
Graf 2: Celková zadluženost.....	54
Graf 3: Koeficient samofinancování.....	54
Graf 4: Obrat celkových aktiv	56
Graf 5: Doba obratu pohledávek ve dnech	56
Graf 6: Doba obratu závazků ve dnech.....	57
Graf 7: Rentabilita vlastního kapitálu	58
Graf 8: Rentabilita vloženého kapitálu	58
Graf 9: Úspěšnost jednotlivých kategorií	76

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha společnosti EXprojekt s.r.o. v letech 2018–2020

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti EXprojekt s.r.o. v letech 2018–2020

Příloha 3: Vyplněný dotazník Model START – Vedení

Příloha 4: Vyplněný dotazník Model START – Strategie

Příloha 5: Vyplněný dotazník Model START – Pracovníci

Příloha 6: Vyplněný dotazník Model START – Partnerství a zdroje

Příloha 7: Vyplněný dotazník Model START – Procesy, produkty a služby

Příloha 8: Vyplněný dotazník Model START – Zákazníci – výsledky

Příloha 9: Vyplněný dotazník Model START – Pracovníci – výsledky

Příloha 10: Vyplněný dotazník Model START – Společnost – výsledky

Příloha 11: Vyplněný dotazník Model START – Klíčové výsledky

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha společnosti EXprojekt s.r.o. v letech 2018–2020

ROZVAHA k 31. 12. daného roku v tis. Kč - AKTIVA		2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM		37 028	88 286	90 180
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál			
B.	Stálá aktiva	3 387	3 821	2 586
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	12	102	68
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje			
B.I.2.	Ocenitelná práva	12	3	68
B.I.2.1.	Software	12	3	68
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva			
B.I.3.	Goodwill			
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek			
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na DNM a nedokončený DNM	0	99	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na DNM			
B.I.5.2.	Nedokončený DNM		99	
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	3 375	3 719	2 518
B.II.1.	Pozemky a stavby	297	577	566
B.II.1.1.	Pozemky			
B.II.1.2.	Stavby	297	577	566
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	3 078	3 142	1 952
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů			
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny			
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0	0	0
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na DHM			
B.II.5.2.	Nedokončený DHM			
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba			
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv			
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv			
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní			
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na DFM			
C.	Oběžná aktiva	33 342	83 831	86 916
C.I.	Zásoby	2 681	2 469	2 083
C.I.1.	Materiál			
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 681	2 469	2 083
C.I.3.	Výrobky a zboží	0	0	0
C.I.3.1.	Výrobky			
C.I.3.2.	Zboží			
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby			

C.II.	Pohledávky	24 002	44 530	50 119
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů			
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatní vliv			
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka			
C.II.1.5.	Pohledávky ostatní	0	0	0
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky			
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní			
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky			
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	24 002	44 530	50 119
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	23 921	44 407	49 729
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatní vliv			
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	81	123	390
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky			
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky		13	3
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	81	75	387
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní		35	
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky			
C.III.	Krátkodobé finanční majetek	0	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba			
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek			
C.IV.	Peněžní prostředky	6 659	36 832	34 714
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	78	90	3 054
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	6 581	36 742	31 660
D.	Časové rozlišení aktiv	299	634	678
D.1.	Náklady příštích období	299	634	678
D.2.	Komplexní náklady příštích období			
D.3.	Příjmy příštích období			

ROZVAHA k 31. 12. daného roku v tis. Kč - PASIVA		2018	2019	2020
PASIVA CELKEM		37 028	88 286	90 180
A.	Vlastní kapitál	19 073	43 764	37 400
A.I.	Základní kapitál	240	240	240
A.I.1.	Základní kapitál	240	240	240
A.I.2.	Vlastní podíly (-)			
A.I.3.	Změny základního kapitálu			
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0
A.II.1.	Ážio			
A.II.2.	Kapitálové fondy	0	0	0
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy			
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)			
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)			
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)			
A.III.	Fondy ze zisku	0	0	0
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy			
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy			
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 705	5 822	9 479
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	1 756	5 833	9 535
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	-51	-11	-56
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	17 128	37 702	27 681
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)			
B.+C.	Cizí zdroje	17 955	44 328	48 089
B.	Rezervy	4 103	15 707	12 000
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky			
B.2.	Rezerva na daň z příjmů		5 907	
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů			
B.4.	Ostatní rezervy	4 103	9 800	12 000
C.	Závazky	13 852	28 621	36 089
C.I.	Dlouhodobé závazky	1 872	1 355	546
C.I.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy			
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	1 760	1 353	546
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy			
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	12	2	
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě			
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv			
C.I.8.	Odložený daňový závazek			
C.I.9.	Závazky - ostatní	100	0	0
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	100		
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní			
C.I.9.3.	Jiné závazky			
C.II.	Krátkodobé závazky	11 980	27 266	35 543
C.II.1.	Vydané dluhopisy	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy			
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy			
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím			379
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	350	1 217	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	1 075	11 770	11 244
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě			
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv			
C.II.8.	Závazky - ostatní	10 555	14 279	23 920
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	2 805		14 712
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	1 874	5 346	1 837
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	728	2 222	1 062
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	5 148	6 711	6 230
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní			79
C.II.8.7.	Jiné závazky			
D.	Časové rozlišení pasiv	0	194	4 691
D.1.	Výdaje příštích období		194	4 691
D.2.	Výnosy příštích období			

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti EXprojekt s.r.o. v letech 2018–2020

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY k 31. 12. daného roku v tis. Kč		2018	2019	2020
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	65 466	114 197	96 742
II.	Tržby za prodej zboží			
A.	Výkonová spotřeba	15 801	23 847	30 959
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží			
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	2 057	1 469	1 792
A.3.	Služby	13 744	22 378	29 167
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-1 567	212	386
C.	Aktivace (-)			
D.	Osobní náklady	25 324	34 454	26 436
D.1.	Mzdové náklady	18 938	26 160	20 056
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	6 386	8 294	6 380
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	5 868	7 755	5 977
D.2.2.	Ostatní náklady	518	539	403
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 279	1 599	1 279
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 279	1 599	1 362
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 279	1 599	1 362
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné			
E.2.	Úpravy hodnot zásob			
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek			-83
III.	Ostatní provozní výnosy	191	96	15
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	105	5	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu			
III.3.	Jiné provozní výnosy	86	91	15
F.	Ostatní provozní náklady	2 897	6 151	2 847
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	105		
F.2.	Prodaný materiál			
F.3.	Daně a poplatky	98	33	53
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	2 425	5 700	2 200
F.5.	Jiné provozní náklady	269	418	594
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	21 923	48 030	34 850
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba			
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů			
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba			
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem			
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	1		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	136	92	70
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba			
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	136	92	70
VII.	Ostatní finanční výnosy			1
K.	Ostatní finanční náklady	37	82	137
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-172	-174	-206
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	21 751	47 856	34 644
L.	Daň z příjmu	4 623	10 154	6 963
L.1.	Daň z příjmu splatná	4 623	10 154	6 963
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)			
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	17 128	37 702	27 681
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	17 128	37 702	27 681
*	Čistý obrat za účetní období	65 658	114 293	96 758

Příloha 3: Vyplněný dotazník Model START – Vedení

Model START		D	C	B	A
Č.	VEDENÍ	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?			X	
2	Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?			X	
3	Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?			X	
4	Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?				X
5	Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?			X	

Příloha 4: Vyplněný dotazník Model START – Strategie

	Model START	D	C	B	A
Č.	STRATEGIE	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údaje o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?			X	
2	Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje řízení strategických rizik?			X	
3	Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?			X	
4	Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?			X	
5	Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran? Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobu jak tato rizika řešit?				X

Příloha 5: Vyplněný dotazník Model START – Pracovníci

	Model START	D	C	B	A
Č.	PRACOVNÍCI	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?			X	
2	Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?			X	
3	Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?				X
4	Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?				X
5	Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?				X

Příloha 6: Vyplněný dotazník Model START – Partnerství a zdroje

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

Příloha 7: Vyplněný dotazník Model START – Procesy, produkty a služby

	Model START	D	C	B	A
Č.	PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?			X	
2	Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?			X	
3	Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	X			
4	Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekávání zákazníků? Je při navrhování výrobku a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?				X
5	Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?			X	

Příloha 8: Vyplněný dotazník Model START – Zákazníci – výsledky

	Model START	D	C	B	A
Č.	ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Přezkoumává Vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?				X
2	Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				X
3	Provádí Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?		X		
4	Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?		X		
5	Vykazují výsledky měřítek týkající se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?				X
6	Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty Vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	X			
7	Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?		X		
8	Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?		X		

Příloha 9: Vyplněný dotazník Model START – Pracovníci – výsledky

	Model START	D	C	B	A
Č.	PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?		X		
2	Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování uznávání, výcviku a celkové spokojenosti? Má organizace stanovenou významnost těchto měřitek?			X	
3	Jsou výsledky interních měřitek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	X			
4	Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?			X	
5	Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?			X	

Příloha 10: Vyplněný dotazník Model START – Společnost – výsledky

	Model START	D	C	B	A
Č.	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?		X		
2	Můžete prezentovat, že Vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?		X		
3	Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?		X		
4	Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?		X		
5	Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?	X			

Příloha 11: Vyplněný dotazník Model START – Klíčové výsledky

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