



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM MODELU EFQM

A COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Vojtěch Zourek

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Vojtěch Zourek
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2019/20

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu EFQM

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:

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti pomocí vícekriteriálního modelu EFQM. Na základě dosažených výsledků a nalezení oblastí pro zlepšení navrhnout taková opatření, která povedou k dosažení vyššího hodnocení a přispějí k rozvoji filosofie o excelenci ve společnosti.

Základní literární prameny:

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

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-2-7-4642-5.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. s využitím Modelu Excellence EFQM. Teoretická část práce se zaměřuje na definici výkonnosti a způsoby jakými ji lze měřit a hodnotit. V analytické části je charakterizována současná situace společnosti a je provedeno hodnocení podle dotazníku Modelu START, který je odvozen od EFQM Modelu Excellence. Závěrečná část obsahuje opatření ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Abstract

The master's thesis is focused on the performance evaluation for the MIKROP ČEBÍN a.s. company using the EFQM Excellence Model. The theoretical part of the thesis is focused on the definition of performance and the ways in which it can be measured and evaluated. The current situation of the company is characterized in the analytical part. The evaluation is performed according to the START Model questionnaire, which is derived from the EFQM Model of Excellence. The final part contains measures leading to increase the company's performance.

Klíčová slova

výkonnost, hodnocení výkonnosti, sebehodnocení, model excellence efqm, model start

Key words

performance, performance evaluation, self-assessment, efqm excellence model, start model

Bibliografická citace

ZOUREK, Vojtěch. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu EFQM* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/124434>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a 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 16. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení, pomoc a ochotu při zpracování této závěrečné práce. Děkuji mojí rodině a přátelům za podporu během celého studia. Dále chci poděkovat společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. za poskytnutí potřebných dat a informací.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Výkonnost	13
2.1.1 Sociální výkonnost.....	13
2.1.2 Ekonomická výkonnost.....	14
2.2 Měření a hodnocení výkonnosti	14
2.2.1 Důvody měření	15
2.2.2 Fáze měření výkonnosti	15
2.2.3 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti	16
2.2.4 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti	17
2.3 Sebehodnocení	18
2.4 Benchmarking	19
2.5 Total Quality Management	20
2.6 EFQM Model Excellence.....	21
2.6.1 Vedení	24
2.6.2 Strategie	25
2.6.3 Pracovníci	25
2.6.4 Partnerství a zdroje	26
2.6.5 Procesy, produkty a služby	26
2.6.6 Zákazníci – výsledky	27
2.6.7 Pracovníci – výsledky	27
2.6.8 Společnost – výsledky	28
2.6.9 Klíčové výsledky	28
2.7 Logika RADAR	28

2.8	Ostatní metody hodnocení výkonnosti.....	32
2.8.1	Balanced Scorecard.....	32
2.8.2	Six Sigma.....	36
2.8.3	Ekonomická přidaná hodnota	37
2.9	Národní cena kvality České republiky	38
2.9.1	Program Excellence	38
2.9.2	Program Start Plus	39
2.9.3	Program CAF.....	40
3	ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	41
3.1	Základní údaje o společnosti	41
3.1.1	Předmět podnikání a výrobní sortiment.....	41
3.1.2	Historie společnosti.....	42
3.1.3	Poslání, vize a cíle společnosti	42
3.1.4	Organizační struktura společnosti.....	43
3.2	Základní ekonomické ukazatele společnosti	44
3.2.1	Vývoj tržeb	44
3.2.2	Analýza rentability.....	44
3.2.3	Analýza zadluženosti	45
3.2.4	Analýza aktivity	46
3.2.5	Zhodnocení vývoje výsledku hospodaření	47
3.3	Hodnocení výkonnosti společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.....	48
3.3.1	Vedení.....	49
3.3.2	Strategie	51
3.3.3	Pracovníci	52
3.3.4	Partnerství a zdroje	53
3.3.5	Procesy, produkty a služby	55

3.3.6	Zákazníci – výsledky	56
3.3.7	Pracovníci – výsledky	58
3.3.8	Společnost – výsledky	59
3.3.9	Klíčové – výsledky	61
3.3.10	Shrnutí výsledků hodnocení výkonnosti	62
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ.....	66
4.1	Benchmarking	66
4.2	Spokojenost zákazníků.....	68
4.3	Spokojenost zaměstnanců a hodnocení nadřízených	71
4.4	Implementace koncepce excelence	73
4.5	Přihlášení do Národní ceny kvality České republiky	74
4.6	Přínosy a náklady návrhů	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM GRAFŮ	85

ÚVOD

Vzhledem ke stále rostoucí konkurenci a současné ekonomické a finanční situaci roste na důležitosti hodnocení výkonnosti, jakožto podstatě podnikatelské činnosti. K tomu, aby bylo zaručeno trvalé zvyšování výkonnosti, je potřeba řízení založené na neustále se opakujícím měření.

Způsoby měření a hodnocení výkonností společností prošly postupem času vývojem. V současnosti existuje několik přístupů, jak zjistit celkovou výkonnost podniku. Tradiční finanční ukazatele vycházejí z ukazatelů finanční analýzy, které zkoumají údaje z účetních výkazů. Zaměřují se na zhodnocení vložených prostředků, ekonomické výsledky a finanční zdraví. Jejich nevýhodou je, že hodnocení se týká minulosti, nezohledňuje se postavení společnosti na trhu, image společnosti, nebo vztahy s dodavateli a zákazníky.

Moderní přístup spojuje finanční pohled s mimoekonomickými kritérii a věnuje se minulosti, současnosti i budoucnosti zároveň, což vede k opravdu kvalitnímu posouzení této komplexní problematiky. V této souvislosti vznikly modely pro hodnocení všech činností ve společnosti. S jejich pomocí lze odhalovat jak silné stránky, tak oblasti ke zlepšení. K maximálnímu získání všech benefitů je důležité provádět hodnocení pravidelně a patřičně reagovat na výsledky hodnocení.

Jedním z manažerských nástrojů určených k systematickému a neustálému hodnocení společností je Model Excellence EFQM, který je založený na principech Total Quality Managementu. S ohledem na české podnikatelské prostředí došlo k vytvoření několika verzí tohoto modelu, které se liší složitostí hodnocení.

Ke zpracování analytické a návrhové části byla vybrána společnost MIKROP ČEBÍN a.s., jejímž primárním zaměřením je vývoj, výroba a prodej minerálně-vitamínových směsí a poskytování souvisejících laboratorních a zoo-konzultačních služeb v oblasti výživy hospodářských zvířat.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit výkonnost společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. s využitím dotazníku Modelu START, který je založený na principech vícekriteriálního Modelu Excellence EFQM. Na základě dosažených výsledků a nalezení oblastí pro zlepšení navrhnout taková opatření, která povedou k dosažení vyššího hodnocení a přispějí k rozvoji filozofie o excelenci ve společnosti. Pro dosažení hlavního cíle je důležité splnit i následující dílčí cíle:

- vymežit základní pojmy související s tématem hodnocení výkonnosti a charakterizovat metody hodnocení, které budou použity ke zpracování analytické části;
- charakterizovat zvolenou společnost, popsat její ekonomickou situaci a pomocí dotazníkového šetření Modelu START odhalit silné stránky a oblasti ke zlepšení;
- na základě nalezených problémových oblastí navrhnout možnosti, které by společnost mohla využít ke zvýšení výkonnosti.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato kapitola obsahuje základní teoretická východiska související s problematikou výkonnosti. Zaměřuje se na objasnění problematiky výkonnosti a její hodnocení, sebehodnocení a EFQM Model Excellence.

2.1 Výkonnost

Wagner (2009, s. 17) z obecného hlediska za výkonnost označuje charakteristiku, která objasňuje způsob či průběh, jakým porovnávaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě analogie s primárním způsobem vykonání této činnosti. Vysvětlení této charakteristiky požaduje dostatečnou schopnost komparace porovnávaného a primárního (výchozího) jevu podle předepsané kritériální škály.

Nenadál (2004, s. 203) k objasnění tohoto pojmu využívá definici dle EFQM: „*Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy.*“

Výkonnost společnosti je závislá na míře využití konkurenční výhody a její udržitelnosti v dlouhodobém horizontu. Úspěšnost rozvoje společnosti se odvíjí od včasného reagování na změny v podnikatelském sektoru, sledování a průběžného vyhodnocování stupně výkonnosti, kterou je nutné neustále zvyšovat (Pavelková, 2009, s. 13).

Nenadál (2004, s. 206) uvádí, že usilování o zvyšování výkonnosti je v podstatě zvyšování produktivity a jakosti zároveň. Produktivitu a jakost lze podle něj považovat za propojené dimenze výkonnosti.

Wagner (2009, s. 18) rovněž popisuje dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti, které mají vést k dosažení stanovených cílů. Děláním správných věcí (výběr vhodných činností) je první dimenzí, kterou označuje jako efektivnost. Dělat věci správně (způsob uskutečňování vybraných činností) je druhou dimenzí, kterou nazývá jako účinnost.

2.1.1 Sociální výkonnost

Kocmanová (2013, s. 2) uvádí, že do sociální výkonnosti náleží chování společnosti a sociální dopady aktivit na stakeholdery. Lze ji měřit sociálními ukazateli, které sledují různé oblasti sociálních účinků, kam patří odpovědnost za produkty, pracovně právní vztahy, lidská práva a důstojné pracovní podmínky.

Sociální výkonnost není na první pohled viditelná, proto je nutné ji zařadit do marketingové komunikace. Začleněním do komunikace se zájmovými skupinami lze dosáhnout konkurenční výhody. Společnostem je doporučováno, aby uznávaly oprávněné nároky veškerých zájmových skupin a rozvíjely vztahy s nimi. V oblasti péče o pracovníky se hledají jejich potřeby, které se však netýkají přímo jejich výkonu a výsledků práce. Na prvním místě stojí spokojenost zaměstnanců, která se projeví, pokud je jim věnována kvalitní a dostatečná péče. Všechny společnosti by měly usilovat o zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců, která se projeví ve zvýšení jejich produktivity, což povede k růstu ekonomické výkonnosti (Kocmanová, 2013, s. 38-39).

2.1.2 Ekonomická výkonnost

Pro předvídání schopnosti společnosti, vytváření peněžních toků současnými prostředky a uvažování o tom, jak efektivně využívat zdroje, je zapotřebí měřit ekonomickou výkonnost. Samotný dostatek peněžních prostředků nezaručuje vysokou výkonnost, která identifikuje schopnost rozšiřování finančních prostředků. Ekonomickou výkonnost měříme za pomoci metod finanční analýzy, které dělíme na tradiční a moderní. Zatímco klasické ukazatele výkonnosti zkoumají oblast maximalizace zisku, moderní ukazatele se soustředí na kontrolování zvyšování hodnoty vložených prostředků, kdy hodnotí všechny činnosti společnosti a lidi, kteří se zapojují do procesů (Kocmanová, 2013, s. 58-59).

2.2 Měření a hodnocení výkonnosti

Kocmanová (2013, s. 17-23) považuje za relativní měřítko výkonnosti efektivnost, která je tradičním měřítkem dosažení ekonomického úspěchu. Hodnocení a měření výkonnosti se orientuje na řízení výkonnosti činností, které navazují na strategii a cíle. Splněním těchto podmínek lze výkonost prokázat. Měření výkonnosti zajišťuje zpětnou vazbu vzhledem k pochopení příčinných vztahů mezi rozdílnými činnostmi a jejich vlivu na finanční i nefinanční výkonnost.

Podmínkou zvyšování výkonnosti je její řízení založené na neustále opakujícím se měření. Samotnému měření předchází definování klíčových faktorů, které mají vliv na výkonnost a použití vhodné soustavy měřitek reflektujících vzájemné vazby mezi

činnostmi, úspěšnost jejich vykonání a jejich dopad na celkovou výkonnost společnosti. Plnění stanovených cílů a úspěšný rozvoj společnosti závisí na efektivním hodnocení a řízení výkonnosti (Pavelková, 2009, s. 13).

2.2.1 Důvody měření

Wagner (2009, s. 35-36) ze všech možných důvodů k měření výkonnosti vybírá následující:

1. **Funkce podpory paměti** – s pomocí měření je možné zachovat informace o objektu a jeho charakteristikách v daném časovém úseku. V budoucnu lze poté zpětně nahlédnout na provedená měření stavu objektu a jeho charakteristik, které by již nebylo možné změřit či jinak zjistit.
2. **Funkce podpory komparace** – prostřednictvím měření lze srovnat údaje daného objektu získané v různém období, nebo změřené charakteristiky porovnat s jinými objekty.
3. **Funkce důkazní** – v případě nesrovnalostí může být měření použito k prokázání, zda se daný jev uskutečnil nebo ne.
4. **Funkce podpory hloubky poznání** – do měření lze zahrnout také hodnocení provedené člověkem, které již nelze postřehnout lidskými smysly či technickým nástrojem.
5. **Funkce zprostředkování poznání** – s výsledky měření se mohou seznámit i osoby, které nemohly být v daném čase a místě přítomné.
6. **Funkce podpory objektivizace a šíře smyslového poznání** – měřením je možné subjektivní smyslovou percepci převést na objektivní, případně s využitím technických nástrojů objasnit charakteristiky objektu, které by jinak člověk nedokázal posoudit.

2.2.2 Fáze měření výkonnosti

Wagner (2009, s. 36-38) chápe měření jako proces, jehož posláním je zajistit pro uživatele určité informace o sledovaném objektu. Tento proces pak rozděluje do následujících kroků:

1. **Vytvořit model**, který bude stěžejním prvkem procesu měření a výkladu výsledků. Podstatou je výběr vhodných prvků a vztahů mezi nimi, které budou následně podrobeny procesu měření.
2. **Vybrat metody a nástroje** – teprve po stanovení předmětu měření, následuje pečlivý výběr metod, které povedou k získání hodnot.
3. **Získat požadované údaje** – v této fázi dochází k samotnému změření sledovaných prvků.
4. **Zaznamenat a uchovat získané údaje** – v této etapě je nutné včasné a bezchybně zaznamenat zjištěné údaje a následně je bezpečně uložit tak, aby mohly být v dalších fázích správně interpretovány.
5. **Vytrídít a interpretovat údaje** – v tomto kroku dochází ke zpracování získaných hodnot pomocí vyčlenění, seřazení, analýze a porovnání. Poté jsou hodnoty hodnoceny na základě zvolených kritérií.
6. **Ověřit informace** několika hodnotícími stranami, což by mělo vyloučit jak úmyslné, tak nechtěné pochybení.
7. **Předat informace uživatelům** – v poslední fázi dochází ke zprostředkování výsledků měření konečným uživatelům. Prezentace výsledků musí proběhnout srozumitelným způsobem a v co nejkratší době od zahájení procesu měření, pro zachování aktuálnosti a správnosti zjištěných údajů.

2.2.3 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

V tradičním pojetí hodnocení výkonnosti se převážně zkoumá minulost, výjimečně také přítomnost. Důraz je kladen především na měření z finančního pohledu. Základní úlohou je určit výkonnostní ukazatele, které poslouží k odhalení trendů a objevení rezerv (Veber, 2014, s. 673).

Nejčastější metodou, která se používá k hodnocení výkonnosti společností, jsou **finanční ukazatele**. To je způsobeno tím, že výsledky podnikatelské činnosti se nakonec projeví v peněžních jednotkách, které jsou snadno pochopitelné. Finanční ukazatele využívají údaje z účetních výkazů, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Slouží ke zhodnocení investovaných prostředků, zjištění finanční situace společnosti a hospodářských výsledků. Rovněž se posuzuje jejich vývoj v čase (Veber, 2014, s. 673-674).

Typickým znakem pojetí **hodnocení bonity** je posouzení finanční situace dané společnosti. Sleduje se úspěšnost zhodnocení vložených prostředků, finanční zdraví a ekonomické efekty. Výsledky kromě samotných vlastníků společnosti zajímají také další uživatele. Investoři a banky se na základě informací o finanční výkonnosti rozhodují kam alokovat své finanční prostředky. Taktéž pojišťovny a zákazníci věnují pozornost tomu, jak se daří jejich obchodním partnerům. Z účetního a daňového hlediska si finančních aspektů všímá stát, jež zastupují finanční úřady. U velkých společností se mezi uživatele řadí taktéž burzy a ratingové agentury (Veber, 2014, s. 674-675).

Finanční neboli controllingové **řízení** se používá k definování záměrů ve vývoji společnosti a k jejich zpřesnění v podobě vybraných ukazatelů a konkrétních hodnot, jejichž dosažení je časově omezeno. Skutečné hodnoty jsou poté srovnány s plánem. V případě zjištění odchylek je nutné přijmout opatření (Veber, 2014, s. 675).

Veber (2014, s. 676-677) zmiňuje několik omezení finančního hodnocení, které nezohledňují dynamiku a proměnlivost faktorů působících na prosperitu společnosti:

- není hodnoceno postavení společnosti na trhu;
- nezohledňuje stádia životního cyklu výrobků (produkce nových či zastaralých výrobků);
- nebere v úvahu podmínky nutné k inovaci technologií (know-how a lidský potenciál);
- ignoruje image výrobku a mínění veřejnosti o dané společnosti;
- nehodnotí využitelnost disponibilních zdrojů (produktivitu);
- nezjišťuje plnění poslání vzhledem ke státu a veřejnosti (platba daní, ochrana životního prostředí, rozvoj regionu).

2.2.4 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Moderní přístupy hodnotící výkonnost se nesoustřeďují výlučně na hodnocení výkonnosti z finančního pohledu, ale berou na zřetel také nefinanční aspekty a zároveň se zaměřují na budoucnost, tzn. k určení rozvojového potenciálu. Do moderních metod hodnotících výkonnost se řadí modely cen za kvalitu, jako je evropský Model Excellence EFQM, americká cena M. Baldrige. Společnost lze dále hodnotit koncepcí Balanced Scorecard

či modelem 7S společnosti McKinsey. Odlišnosti mezi tradičními a moderními metodami pro hodnocení výkonnosti jsou popsány v tabulce 1 (Veber, 2014, s. 677-681).

Tabulka 1: Porovnání tradičních a moderních metod hodnocení výkonnosti (Upraveno dle: Veber, 2014, s. 681)

Tradiční metody	Moderní metody
<ul style="list-style-type: none"> • orientace na minulost, případně na současnost • použití finančních měřítek • analytické přístupy (poměrové ukazatele, pyramidové soustavy) • hodnocení trendů vývoje • dobrá identifikace anomálií 	<ul style="list-style-type: none"> • orientace na minulost, současnost a především na budoucnost • použití komplexních přístupů včetně mimoekonomických kritérií • zapojení benchmarkingu • určení rozvojového potenciálu

2.3 Sebehodnocení

Nenadál (2004, s. 240) k vysvětlení pojmu sebehodnocení využívá definici Evropské nadace pro management jakosti (EFQM). „*Sebehodnocení je všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejich činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excellence. Sebehodnocení umožňuje organizaci zřetelně poznat její silné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku.*“ Nenadál rovněž pokládá za podstatné rozlišovat mezi sebehodnocením a interními audity systému managementu jakosti vycházejících z pojetí ISO. Tyto odlišnosti najdete v tabulce 2.

Tabulka 2: Rozdíly mezi auditu systémů managementu jakosti a sebehodnocením (Upraveno dle: Nenadál, 2004, s. 241)

Audit	Sebehodnocení
Zjištění stavu systému jakosti a dodržování předepsaných postupů	Hodnocení všech aktivit společnosti podle Modelu EFQM
Vyhledávání chyb systémového charakteru, porušování postupů a směrnic	Odhalení silných a slabých stránek, nedostatky se považují za příležitosti ke zlepšení
Provádí nezávislý specialista	Společnost posuzuje sama sebe
Postupuje se podle zavedených norem	Normy realizace nejsou stanoveny
Cílem je naleznout pochybení – může vést k demotivaci	Úkolem je odhalení oblasti ke zlepšování – poháněno motivací
Nelze jej použít v benchmarkingu	Výsledky jsou určeny pro externí benchmarking
Zpracování auditu trvá několik dní	Sebehodnocení se provádí několik týdnů
Uživatelé výsledků může být i externí organizace	Uživatelé sebehodnocení je vedení dané společnosti

2.4 Benchmarking

Jednou z metod systémového měření je benchmarking, který se používá při porovnávání výkonnosti s konkurencí. Benchmarking lze vysvětlit jako nepřetržitý a systematický proces komparace a hodnocení produktů, procesů a metod společnosti s těmi, kteří byli uznáni za vhodné k porovnání výsledků. Přitom je nutné brát v úvahu tato hlediska:

- benchmarking nelze použít jednorázově, nýbrž se musí stát prvkem strategického managementu ve společnostech, které se soustředí jak na výrobu, tak na poskytování služeb;
- cílem není sestavení žebříčku nejvíce a nejméně výkonných společností, ale zjištění příležitostí ve zlepšení u jednotlivých ukazatelů výkonnosti;
- předmětem měření a následného porovnání může být cokoli, co vedení společnosti považuje za podstatné;

- význam benchmarkingu spočívá v získání podnětů vedoucích k neustálému zlepšování všech procesů (Nenadál, 2004, s. 132).

Podle toho, kdo se stane partnerem pro srovnání, rozlišujeme:

- **Externí benchmarking** – výsledky jsou srovnávány s jinými společnostmi, které jsou ve sledovaných oblastech ideálně lepší v porovnání s námi. Komparace může probíhat v rámci jednoho odvětví, nebo mimo něj.
- **Interní benchmarking** – aplikuje se u velkých společností mezi jednotlivými útvary (Veber, 2014, s. 526-527).

2.5 Total Quality Management

TQM není typickým systémem managementu jakosti, nýbrž se jedná o filozofický systém. Vysvětlení této problematiky lze nalézt v samotném názvu.

- **Total** - princip spočívá v začlenění všech zaměstnanců společnosti do problematiky.
- **Quality** – vnímání jakosti na úrovni produktů a služeb, ale také veškerých činností společnosti.
- **Management** – kromě strategického, taktického a operativního řízení zde patří také management v rámci plánování, motivace, vedení a kontroly.

TQM lze vymezit jako správně naplánovaný celopodnikový proces nepřetržitého zdokonalování všech činností ve společnosti s cílem dosažení uspokojení jak vnějších, tak vnitřních zákazníků. Tento koncept nejvíce rozvinuly společnosti v druhé polovině 20. století v Japonsku. Ve stejném státě vznikla také idea Kaizen, která vyžaduje neustálé zlepšování procesů, jejich přesné popsání, změření a zajištění opakovatelnosti. V současnosti na filozofii TQM navazuje přístup Six Sigma a modely úspěšnosti tzv. excellence. Modely excellence tkví v sebehodnocení podle určených kritérií reflektující podstatné oblasti, které jsou rozhodující vzhledem k prosperitě společnosti. Posuzují se předpoklady pro dosažení úspěšnosti a výsledky. Na základě vyhodnocení modelů se každoročně udělují ceny kvality (Váchal, 2013, s. 511-513).

Váchal (2013, s. 497-498) uvádí tyto základní zásady TQM:

1. **Zaměření na zákazníka** – společnost potřebuje své zákazníky a očekává se pochopení jejich současných i budoucích potřeb, splnění jejich přání a předčení očekávání.
2. **Leadership** – management společnosti odpovídá za kompaktní cíl a směr vývoje. Mezi jeho povinnosti patří udržování prostředí, které umožní pracovníkům naplnění cílů.
3. **Zapojení pracovníků** – zaměstnanci nejsou v tomto pojetí bráni jako zdroj práce, nýbrž jako interní zákazníci a držitelé vědomostí důležitých pro následný rozvoj.
4. **Procesní přístup** – žádaného cíle lze dosáhnout, pokud se činnosti řídí jako procesy, které musí být ustálené a vhodné pro umožnění vytyčených výstupů.
5. **Systémový přístup** – procesy nelze provádět samostatně, ale v recipročních vazbách. Je podstatné propojit související procesy tak, aby vytvořili systém, jenž bude řízen takovým způsobem, který povede ke zvýšení efektivnosti jak procesů, tak celé společnosti.
6. **Trvalé zlepšování** – aplikovat do všech podnikových procesů Demingův cyklus (Plan-Do-Check-Act, tedy naplánuj-proveď-ověř-jednej).
7. **Rozhodování na základě faktů** – správná rozhodnutí je možno učinit pouze na základě získaných relevantních informací, který musí být ověřeny a podrobeny analýze.
8. **Vzájemně výhodná partnerství** – budování dodavatelsko-odběratelských vztahů pomáhá oběma stranám uspokojovat své potřeby. To je podmíněné vyhýbáním se takových řešení, které je v rozporu s požadavky druhé strany.

2.6 EFQM Model Excellence

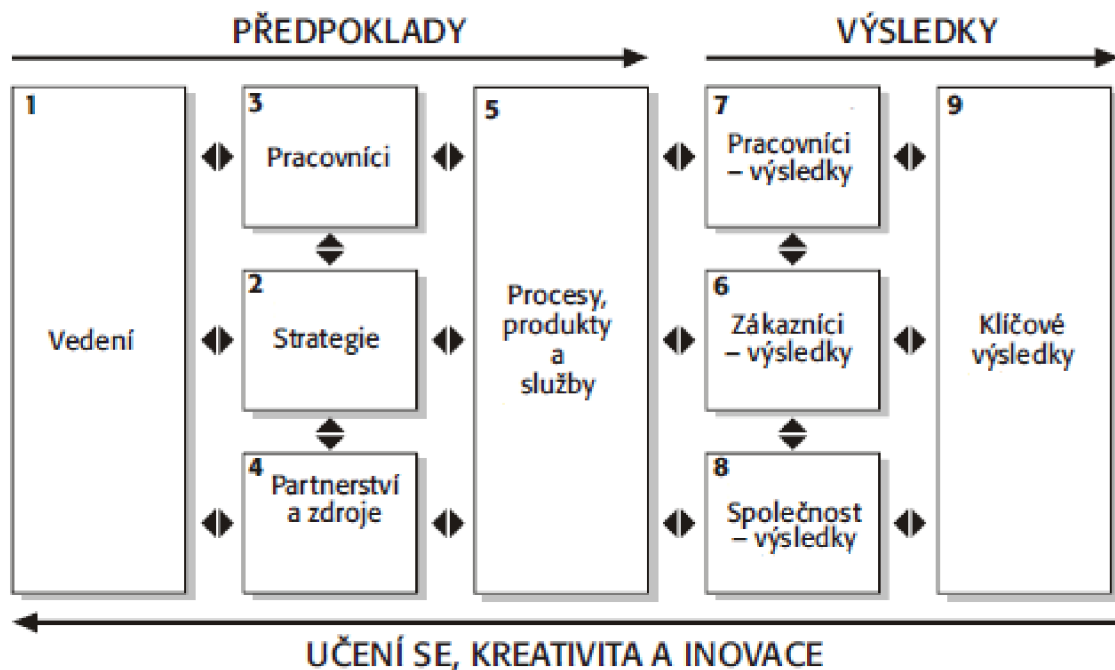
Model Excellence EFQM byl vytvořen Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management) založenou v roce 1988 čtrnácti v té době nejvýznamnějšími společnostmi. Tato nezisková organizace byla vytvořena, aby zvýšila konkurenceschopnost evropských společností a docílila navždy udržitelné excelence. Model Excellence EFQM vychází z výsledku analýzy managementu nejlepších

amerických, ale především japonských společností, využívajících filozofický systém Total Quality Management (TQM). Model Excellence má být návodem pro zlepšování, vymezenou oblastí manažerského systému společnosti a současně praktickým prostředkem pro sebehodnocení. Na Model Excellence se nahlíží jako na nejpropracovanější nástroj pro řízení společností. Jedná se o filozofii managementu, která je založena na myšlence, kdy dosažení výborných výsledků společnosti je podmíněno maximální spokojeností zákazníků, zaměstnanců a obdivem okolí. Tento manažerský nástroj se používá pro systematické a trvalé přehodnocování kvality všech činností společnosti (Váchal, 2013, s. 514).

Model excellence EFQM je systém, který má organizacím pomoci posoudit jejich pokrok směrem k excelenci a neustálému zlepšování. Tento model prokazuje, že lze s pomocí mnoha přístupů dosáhnout udržitelné dokonalosti ve všech aspektech výkonnosti. Klíčovou silnou stránkou tohoto modelu je soustředit se na význam kvality, což může být dosaženo pomocí přístupu sebehodnocení (Lop, 2018, s. 3955).

Tibyan (2019, s. 631) uvádí, že EFQM poskytuje proces příčiny a následku, který řeší problém organizačního úsilí a jeho dopad na obchodní výsledek. EFQM je založen na přístupu k řízení kvality, které zohledňuje hodnotu pro zákazníka vzhledem k celkové kvalitě výrobků, služeb, lidí a výkonnosti společnosti.

Významným elementem přístupu EFQM je motivace společností k sebehodnocení podle Modelu Excellence. Aplikace tohoto přístupu má společnosti přinést klíčové informace o jejich silných a slabých stránkách. Tento devíti kritériální model vychází ze základní myšlenky, kdy výborné výsledky předpokládají výborné manažerské přístupy a jejich použití ve společnosti a poté výsledky představují zpětnou vazbu pro posuzování, kontrolování a zdokonalování přístupů. Excellence (výjimečnost) je formulována jako výborné postupy v řízení společnosti a dosahování výborných výsledků na základě souboru devíti základních kritérií, které budou dále podrobně vysvětleny a jsou znázorněny na obrázku 1 (Rada kvality České republiky, 2011, s. 8-9).



Obrázek 1: Model Excellence EFQM (Upraveno dle: Rada kvality České republiky, 2011)

Koncepce excellence je založena na:

- dosahování vyrovnaných výsledků;
- budování hodnoty pro zákazníky;
- vedení podložené vizí, inspirací a integritou;
- řízení postavené na procesech;
- dosahování úspěchů zásluhou zaměstnanců;
- podporování inovací a kreativity;
- budování spoluprací;
- uznávání odpovědnosti směrem k trvale udržitelné budoucnosti (Váchal, 2013, s. 516).

Stupně excellence

Organizace EFQM vytvořila na mezinárodní úrovni systém oceňování pro společnosti aplikující její Model. Tento systém se skládá z tzv. stupňů excellence:

1. stupeň: Committed to Excellence (C2E) – pro společnosti využívající Model EFQM;

2. stupeň: Recognised for Excellence (R4E) – cena za dosažení určité hladiny výkonnosti;
3. stupeň: EFQM Excellence Award (EEA) – ocenění EFQM pro excelenci (Váchal, 2013, s. 517).

V České republice má šíření Modelu Excelence EFQM na starost Česká společnost pro jakost. Absolvováním programu Národní ceny kvality ČR mohou společnosti v závislosti na obdržném počtu bodů získat ocenění v těchto 4 kategoriích:

1. stupeň: „Perspektivní firma“ – tuto cenu získá společnost, která se řídí podle principů EFQM Modelu Excelence a zároveň dosáhla alespoň 200 bodů.
2. stupeň: „Úspěšná firma“ – společnost tuto cenu získá za účast v programu EXCELENCE s bodovým hodnocením minimálně 300 bodů.
3. stupeň: „Excelentní firma“ – toto ocenění obdrží společnost, která dosáhne více než 400 bodů.
4. stupeň: „Vítěz Národní ceny kvality – podnikatelský sektor“ – toto ocenění putuje ke společnosti s nejvyšším dosaženým hodnocením (Váchal, 2013, s. 517).

Význam využití Modelu

EFQM Model Excelence reprezentuje sféru trvalého zlepšování. Tento nástroj obsahuje všechny součásti systému řízení, odhaluje současné silné stránky a oblasti pro zdokonalení. Společnost může ohodnotit sama sebe, nebo požádat třetí nezávislou stranu. Doporučuje se však kombinace jak interního, tak externího hodnocení. Použití modelu není závislé na velikosti, profilu či datu založení společností (Váchal, 2013, s. 517).

Dále bude charakterizováno všech devět kritérií modelu EFQM:

2.6.1 Vedení

První kritérium přezkoumává, jakým způsobem vedení společnosti rozvíjí a podporuje naplňování poslání a vize společnosti, zdali jsou rozvíjeny hodnoty směrem k dlouhodobému úspěchu a jakou formou jsou tyto hodnoty zaváděny. Rovněž se hodnotí

osobní angažovanost vedoucích pracovníků na rozvoji systémů managementu společnosti, na rozvoji vztahů se zúčastněnými stranami a vztahů s pracovníky (Grasseová, 2012, s. 242).

Kritérium se zabývá posouzením role řídicích pracovníků vzhledem k:

- definování mise, vize a cílů společnosti;
- zapojení pracovníků do systému TQM;
- reprezentování hodnot společnosti;
- využívání zpětné vazby zaměstnanců včetně jejich motivace;
- zapojování do komunikace s klíčovými zákazníky a partnery (Rada kvality České republiky, 2011, s. 20).

2.6.2 Strategie

Toto kritérium úzce souvisí s předchozím a zaměřuje se na to, jak společnost naplňuje své poslání a vizi za pomoci jednoznačné a vhodně formulované strategie soustředěné na naplňování zájmů a připomínek zainteresovaných stran a následně rozšířené do politiky, plánů, cílů a procesů. Tyto dokumenty musí čerpat z podnětů směrem od zákazníků, interních procesů měření výkonnosti a srovnání s ostatními společnostmi (Grasseová, 2012, s. 243).

V této části se přezkoumává:

- jak společnost implementuje své cíle a hodnoty do strategie;
- zda je plánování založeno na vhodných a pravdivých datech;
- proveditelnost cílů na všech úrovních organizačních jednotek;
- schopnost přizpůsobení strategie na základě identifikace a hodnocení rizik (Rada kvality České republiky, 2011, s. 21).

2.6.3 Pracovníci

Kritérium pracovníci se zaměřuje na řízení a rozvoj lidských zdrojů, zejména na řízení a rozvoj znalostí a tvořivosti pracovníků, podporu týmové práce, kompetence k provádění procesů, výměnu informací, odměňování, pochopení a péči o zaměstnance (Grasseová, 2012, s. 244).

Toto kritérium hodnotí:

- strategii v oblasti řízení lidských zdrojů;
- zda všichni zaměstnanci ctí hodnoty společnosti;
- zajištění rozvoje svých pracovníků podporující plnění cílů;
- proces zapojování pracovníků do činnosti zlepšování a odměňování při přispívání k úspěchu (Rada kvality České republiky, 2011, s. 22).

2.6.4 Partnerství a zdroje

Toto kritérium se soustředí na plánování a řízení vnějších vztahů založených na principu partnerství, rozvoj vnitřních materiálových, hmotných, finančních a informačních zdrojů s ohledem k realizaci politiky a strategie a také k efektivnímu provádění procesů (Grasseová, 2012, s. 245).

Hlavním cílem hodnocení je posouzení řízení interních zdrojů a externích vztahů:

- zda společnost zachází s finančními zdroji v souladu se strategií;
- přístup k informačním zdrojům a znalostem včetně jejich využití;
- způsob řízení externích partnerských vztahů;
- zda se pečuje o budovy, zařízení a materiály;
- existence rozvoje technologií (Solař a Bartoš, 2006, s. 145).

2.6.5 Procesy, produkty a služby

V tomto kritériu se hodnotí procesy navrhování, řízení, udržování a zlepšování procesů, bez kterých by nebylo možné naplnit politiku a strategii, uspokojit zákazníky a další zúčastněné strany, a také růst hodnoty prodávaných produktů zákazníkům. Podmínkou je využívání systémového přístupu a filozofie neustálého zlepšování (Grasseová, 2012, s. 246).

V této části se zjišťuje:

- systematické navrhování a řízení procesů;
- implementace požadavků zákazníků při zdokonalování a inovacích procesů;
- navrhování výrobků a služeb je odvozeno od potřeb a očekávání zákazníků;

- předcházení opakovanému výskytu problému vzhledem k výrobě, dodání a servisu produktů (Solař a Bartoš, 2006, s. 146).

2.6.6 Zákazníci – výsledky

Pravděpodobně nejdůležitější kritérium se vztahuje k hodnocení pokroku v oblasti potřeb a očekávání externích zákazníků a rovněž při naplňování interních ukazatelů výkonnosti společnosti. Ve výsledcích je zohledněna také loajalita zákazníků, image a pověst společnosti (Grasseová, 2012, s. 247).

V této oblasti je předmětem zkoumání:

- řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím příslušných měřítek výkonnosti;
- výsledky monitorování spokojenosti a loajality zákazníka a jejich trend;
- zjišťování a hodnocení spokojenosti zákazníků včetně jejich rozdělení do skupin;
- porovnání výsledků s konkurencí, existence metod pro vyhodnocení;
- výkonnost vzhledem ke konkurenci (Rada kvality České republiky, 2011, s. 25- 26).

2.6.7 Pracovníci – výsledky

Hodnocení tohoto kritéria v sobě zahrnuje naplnění procesů kritéria pracovníci v části předpoklady. Je zde zohledněn pokrok společnosti v oblasti spokojenosti zaměstnanců, a to z pohledu samotných zaměstnanců a také souvisejících ukazatelů vnitřní výkonnosti společnosti (Grasseová, 2012, s. 248).

Kritérium zkoumá:

- pravidelnost měření a hodnocení spokojenosti zaměstnanců;
- získávání zpětné vazby týkající se pracovního prostředí, bezpečnosti práce, kariérního rozvoje, mzdového ohodnocení a celkové spokojenosti;
- jsou-li výsledky porovnávány s konkurencí a zda na ně společnost reaguje;
- úroveň vnímání spokojenosti zaměstnanců (Rada kvality České republiky, 2011, s. 27).

2.6.8 Společnost – výsledky

Kritérium vychází z principu TQM, který považuje za nutné účast na regionálním rozvoji, ohleduplnost k občanům, opatrnost při používání neobnovitelných zdrojů, komunikovat a sdílet informace o výsledcích společnosti s okolím. Do hodnocení jsou rovněž zahrnuta externí ocenění společnosti (Grasseová, 2012, s. 248).

V této části se posuzuje:

- zlepšení v oblasti ochrany životního prostředí a soulad se strategií;
- zapojení společnosti do podpory dobročinných, vzdělávacích či společenských akcí;
- míra zájmu médií o společnost;
- způsob získávání zpětné vazby veřejnosti (Rada kvality České republiky, 2011, s. 28).

2.6.9 Klíčové výsledky

Toto kritérium uzavírá hodnocení všech činností a procesů společnosti, které přispívají k naplňování politiky a strategie společnosti. Do hodnocení se promítají kromě běžně vykazovaných ekonomických výsledků také změny v sociální a vědomostní oblasti (Grasseová, 2012, s. 249).

Poslední kritérium přezkoumává:

- úroveň klíčových finančních i nefinančních výsledků;
- rozdělení výsledků dle zákazníků, trhů, výrobků;
- měřitelnost výkonnosti procesů vztahujících se k produktům a službám;
- srovnávání výsledků s konkurencí;
- postup ve zlepšení podpůrných a administrativních činností (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29).

2.7 Logika RADAR

Cílem organizace EFQM je propagace trvale udržitelného úspěchu a poskytování rad společností, které tohoto chtějí dosáhnout. Tento cíl je uskutečňován kromě Modelu excelence EFQM a základní koncepcí excelence rovněž pomocí logiky RADAR, což je

dynamický rámec hodnocení vycházející z Demingova cyklu PDCA. Použitím logiky RADAR, jakožto výkonného nástroje managementu, lze bodově hodnotit výkonnost společnosti, respektive stupně excelence. Výsledky se matematickým mechanismem následně přepočítávají na body. Nejvíce je možné dosáhnout 1000 bodů, přičemž překonání hranice 500 bodů se považuje za vynikající úspěch (Váchal, 2013, s. 515-516).

RADAR je akronymem těchto anglických slov:

R – results (výsledky);

A – approaches (přístupy);

D – deployment (aplikace či rozšíření);

A – assessment (posuzování);

R – refinement (zlepšování) (Nenadál, 2016, s. 239-243).

Na obrázku č. 2 je znázorněná návaznost článků systému RADAR.



Obrázek 2: Logika RADAR (Upraveno dle: KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, 2020)

RADAR je nejnáročnější a nejobjektivnější logické hodnotící schéma a slouží k hodnocení skutečného stavu systému managementu vztahující se k Modelu excelence EFQM. Tento nástroj je doporučeným schématem. Povinným se stává v případě, že je společnost hodnocena externě nebo se přihlásila do Národní ceny kvality či ceny excelence. Nicméně je výhodné si osvojit tento rámec již na počátku i přes jeho náročnost

na pochopení. Logika RADAR předpokládá, že pro dosažení předem stanovených vynikajících a v dlouhém časovém úseku udržitelných výsledků v celé škále činností společnosti je potřeba navrhnout vhodné přístupy, uplatňovat je na všech úrovních řízení, průběžně přezkoumávat a zlepšovat (Nenadál, 2016, s. 239-241).

Hodnotitelé se z perspektivy plánování a rozvíjení **přístupů** soustředí na to, jak konkrétní organizační jednotka postupuje při plnění strategických záměrů a co ji k danému způsobu vede. V tomto ohledu se sleduje:

- vhodnost aplikovaných metod, nástrojů a technik jedinci i skupinami;
- existenci správně definovaných, navržených a zdokumentovaných procesů;
- ohleduplnost k zájmům všech důležitých zúčastněných stran během realizace procesů;
- zdali je strategie a politika společnosti podporována těmito procesy;
- vhodnost propojení nových metod a přístupů s těmi stávajícími (Nenadál, 2016, s. 241).

Perspektiva **aplikace** přístupů se zaměřuje na posouzení zvolených přístupů k práci interními hodnotiteli:

- jak se povedlo implementovat zvolené metody, nástroje a přístupy do patřičných oblastí, procesů a produktů;
- systematičnost v aplikování přístupů (Nenadál, 2016, s. 241).

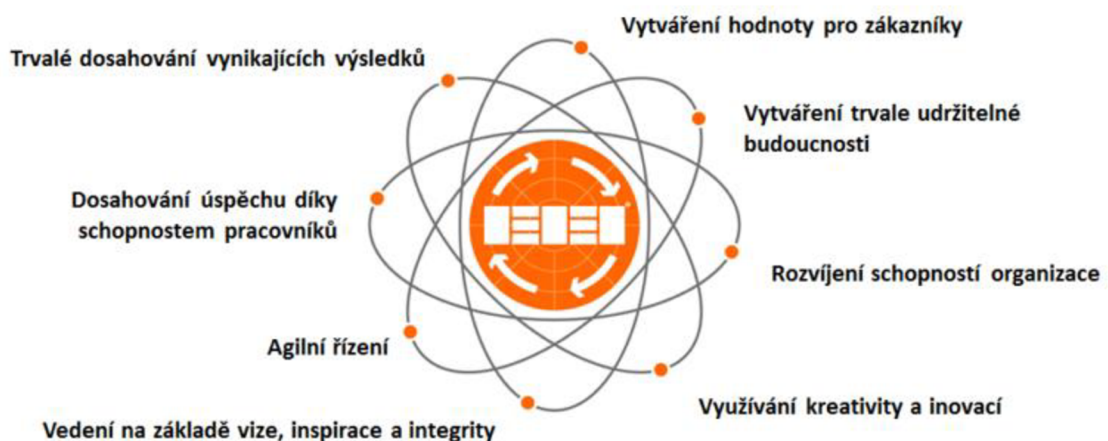
Z perspektivy **hodnocení a zdokonalování** přístupů je nutné brát v úvahu, zda a jakými metodami vedoucí zaměstnanci pravidelně revidují vhodnost a efektivnost používaných metod:

- definování a systematické sledování přístupů a míry jejich rozšíření;
- existence důkazů o nalezených nedostatcích;
- využívání výstupů z měření vedoucími pracovníky na všech úrovních k identifikaci, sestavení plánu a realizace procesů směrem k neustálému zlepšování (Nenadál, 2016, s. 242).

Perspektiva **výsledků** je zaměřena na posouzení kritérií 6 až 9 ve výsledkové části Modelu excelence EFQM. Věnuje se úrovni výkonnosti výsledků, jejich relevanci a použitelnosti:

- zlepšování v daných kritériích nebo udržování dosud získané úrovně vynikajících výsledků;
- plnění náročných a vhodně definovaných cílů;
- srovnání výsledků s jinými společnostmi, ideálně s těmi, které jsou uznávány jako nejlepší v oboru;
- míra vlivu použitých přístupů a metod na dosažených výsledcích;
- rozsah, ve kterém společnost těchto výsledků dosahuje;
- věrohodnost a objektivita výsledků;
- vhodná členitost a strukturalizace výsledků (Nenadál, 2016, s. 242-243).

Následující obrázek č. 3 představuje provázanost koncepce excelence (vrcholové body), Modelu excelence EFQM (umístěn v centru) a systému RADAR.



Obrázek 3: Integrace základní koncepce excelence, Modelu excelence a logiky RADAR (Zdroj: KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, 2020)

2.8 Ostatní metody hodnocení výkonnosti

Kromě hodnocení podle Modelu Excellence EFQM existují i další přístupy k hodnocení výkonnosti, které vycházejí z podobných principů.

2.8.1 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vytváří spojitost mezi strategií a operativní činností se zaměřením na měření výkonnosti. Tato metoda byla vytvořena, aby pomohla dovést strategické záměry do praxe. Právě velké množství společností má potíže vytvořit vazbu mezi strategií a operativní činností tak, aby se strategii povedlo realizovat v každé podnikové oblasti a zároveň tu byla možnost ke změření plnění strategických cílů. Za úspěšnou lze pokládat takovou společnost, která nejenom že vypracovala výbornou strategii, ale také se povedlo jí zrealizovat a uvést do praxe. Mnoho společností vnímá BSC jako jeden z nejdůležitějších nástrojů v procesu plánování. Pro vedení společností zprostředkovává jednoznačné a měřitelné ukazatele v řídicím procesu (Veber, 2014, s. 540-541).

Na obrázku č. 4 jsou znázorněny perspektivy Balanced Scorecard a jejich vzájemné vztahy.



Obrázek 4: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení se strategií (Převzato z: Forman, 2012)

Aplikace BSC se řídí těmito kroky:

1. **Stanovit cíle** – před sestavením BSC je nutné si vyjasnit strategii, stanovit strategické cíle jak pro celou společnost, tak pro veškeré útvary v perspektivě financí, zákazníků, interních procesů a učení se.
2. **Propojit souvislosti** – důležitou úlohou sestavení BSC je spojení cílů ve všech perspektivách a určení významnosti jednotlivých ukazatelů.
3. **Určit akční programy** – přijmutí a realizování akčních programů je potřebné pro dosažení cílů.
4. **Zapojit do běžných systémů** – BSC je prostředkem k řízení společnosti pomocí strategických cílů a ukazatelů (Veber, 2014, s. 540-541).

Koncept BSC se zaměřuje na výkonnost z pohledu následujících perspektiv:

Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě se sleduje spokojenost vlastníků, tedy jak jsou naplňovány jejich zájmy a jak jsou zhodnocovány jimi vložené prostředky. V tomto ohledu se zjišťuje čistá současná hodnota, jakožto jedno z primárních kritérií v rámci hodnocení podnikatelské činnosti. V Balanced Scorecard je finanční hledisko z důvodu důležitosti finančních ukazatelů, které se využívají pro ekonomické hodnocení společností. Od ostatních perspektiv v BSC se očekává, že společně přispějí k plnění cílů finanční perspektivy. Tato spojitost s finančními cíli potvrzuje, že dlouhodobou metou je vytvářet hodnotu a uspokojovat vlastníky, přičemž se dbá především např. na provozní zisk, rentabilitu vlastního kapitálu nebo ekonomickou přidanou hodnotu (Pavelková, 2012, s. 195-196).

Finanční perspektiva pomáhá manažerům definovat kromě metody, která bude hodnotit úspěšnost podnikání z dlouhodobého hlediska, také proměnné potřebné k nastavení a monitorování dlouhodobých cílů. Nástroje finanční perspektivy je nutné upravit danému odvětví, konkurenci a strategii. Z tohoto schéma si společnosti mohou vybírat finanční cíle, které se vztahují k růstu obrátu, navyšování produktivity, stlačování nákladů, využívání zdrojů a řízení rizika (Kaplan, 2005, s. 60).

Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva se zaměřuje na spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trhu, příliv nových zákazníků a udržování současných zákazníků. Jelikož jsou tato měřítka provázána, úspěch v jednom pozitivně ovlivní i ta další. Obecně je takto definována práce s trhem (Pavelková, 2012, s. 196).

Od manažerů se očekává, že mají upřesněno, kdo je jejich cílový zákazník, na jaké tržní segmenty se zaměří a mají-li stanovená klíčová výstupní měřítka, která budou následně představovat cíle společnosti v oblasti procesů vývoje produktů a služeb, marketingu, provozu a logistiky. Nicméně u těchto měřítek musíme brát v úvahu zpoždění. Zaměstnanci nesmí informace o spokojenosti zákazníku obdržet s velkou časovou prodlevou. Samotná měřítka jsou rovněž nic neříkající z pohledu každodenních úkolů pracovníků. Úkolem manažera je zjistit, co je pro jeho zákazníky nejpodstatnější a zvolit hodnotovou výhodu. Následně si musí vybrat některé z těchto skupin vlastností takové cíle a měřítka, které pomohou udržet objem tržeb s jeho zákazníky, nebo jej dokonce i zvětší:

- vlastnosti výrobků a služeb – kvalita, funkčnost a cena;
- vztah se zákazníky – osobní vztah a nákupní zkušenosti;
- image a pověst (Kaplan, 2005, s. 79).

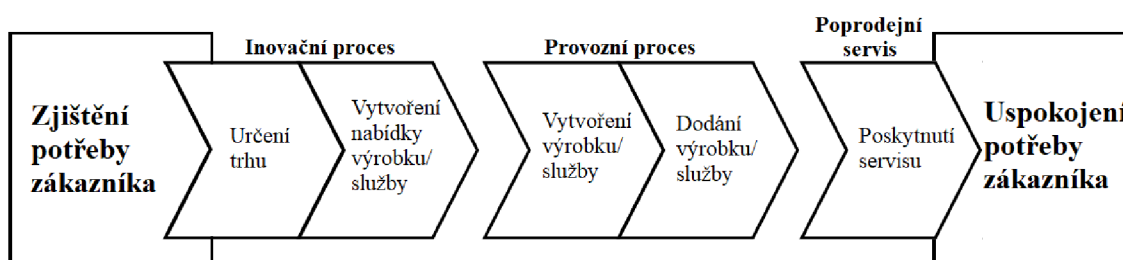
Je patrná provázanost zákaznické perspektivy s finanční a tvořením hodnoty, kdy dosažené tržby, ziskovost jednotlivých zákazníků, trhů a produktů se promítají do celkové výkonnosti společnosti. Nicméně je důležité vzít do úvahy také vliv problematiky podnikových procesů, bez kterých by nebylo možné usilovat o zákazníky a uspokojovat jejich potřeby (Pavelková, 2012, s. 196).

Perspektiva interních procesů

Podnikové procesy by měly být řízeny a organizovány tak, aby výstupy měly parametry dle přání zákazníků a zároveň byl proveden co nejúsporněji. Toho se dá docílit soustředěním se na interní hodnotový řetězec skládající se z:

- **inovačního procesu** – hledají se možnosti zdokonalování užitelnosti produktů podle kritérií zákazníků. Informace o příležitostech a požadavcích jsou sledovány a vyhodnocovány. Podle toho se následně výrobky navrhují a zlepšují.
- **provozního procesu** – je zahájen objednávkou a ukončen dodáním výrobku zákazníkovi. Sleduje a vyhodnocuje se doba trvání a spolehlivost provozního procesu, jeho kvalita i náklady.
- **poprodejního procesu** – zde patří vypořádání inkasa prodaných výrobků a poskytnutí rychlé, spolehlivé a dostupné servisní služby (Pavelková, 2012, s. 196).

Na obrázku č. 5 je znázorněný obecný model hodnotového řetězce v rámci perspektivy interních podnikových procesů.



Obrázek 5: Model hodnotového řetězce (Upraveno dle: Kaplan, 2005, s. 89)

Manažer musí identifikovat klíčové procesy, kde lze dosáhnout skvělých výsledků, aby dokázal zrealizovat požadavky akcionářů a cílových zákazníků. Přístup BSC oproti tradičním měřicím systému umožňuje odvozovat požadavky na výkonnost interních procesů z představ určitých vnějších subjektů. V inovačním procesu je nutná identifikace tržních segmentů, které společnost plánuje uspokojit svými připravovanými výrobky a službami. Teprve poté se navrhnu a vyvinou takové výrobky a služby, které tyto zákazníky reálně uspokojí. S tímto přístupem je možné dbát na výzkum a vývoj nových výrobků či služeb a vznik nových trhů. Provozní proces si stále zachovává svoji důležitost. Dodávání vynikajících výrobků je podmíněno kontrolováním nákladů, jakosti, času a výkonnosti. Úkolem poprodejního servisu je odhalování nedostatků, které zákazník objeví až po dodání (Kaplan, 2005, s. 105).

Perspektiva učení se a růstu

Společnost musí být schopna se učit a růst, aby mohla splnit nelehké finanční a zákaznické cíle. Toho lze docílit prostřednictvím zaměstnanců, informačních systémů a podnikových procesů. To vyžaduje vložení finančních prostředků do těchto zdrojů. V této perspektivě zastává významnou roli kvalifikace a spokojenost zaměstnanců, jakost informačních zdrojů, motivace a delegování pravomocí. Perspektiva učení se a růstu dbá na vhodné podmínky pro rozvoj společnosti a její potenciál (Pavelková, 2012, s. 197).

Během aplikování BSC je podstatné ověřovat:

- strategie je definována prostřednictvím měřitelných cílů;
- cíle byly rozloženy až na nejnižší úrovni;
- vztah mezi strategickými rozhodnutími a realizačními aktivitami je možné charakterizovat pomocí indikátorů;
- jsou-li analyzovány informace s přímou vazbou na realizační aktivity (Veber, 2014, s. 541).

2.8.2 Six Sigma

Tento manažerský koncept je určený k analýze kvalitativních nedostatků a jejich následnému odstranění s využitím statistických metod a nástrojů k řízení jakosti. Hlavní myšlenkou je zvyšování užítku plynoucí zákazníkovi a dosahování lepších výsledků. Tato metoda projektového managementu kombinuje a využívá prvky řízení kvality. Velkou roli zde hraje strukturovaný a kvantitativně založený přístup vedoucí ke zvyšování kvality výrobků a procesů s využitím týmové práce. Příklad se zde maximálně 3,4 chyby na milion příležitostí. Six Sigma se pozitivně projevuje na jakosti, čase a nákladech za předpokladu vysokého stupně zralosti na inovaci. Prostřednictvím tohoto přístupu a neustálého zlepšování výrobků a procesů lze budovat excelenci. V tomto systému je věnována pozornost požadavkům zákazníků, měření nedostatků ve výkonnosti, analyzování příčin a následně aplikování změn. Při kombinaci konceptů Six Sigma a Balanced Scorecard je možné těžit z jejich silných stránek (Pavelková, 2012, s. 205).

Six Sigma má mimo jiné vést k optimalizaci nákladů na procesy, a to snížením variability znaků procesů. S rostoucí mírou variability klesá spolehlivost daného procesu a výstupy pak nemusí splňovat definované požadavky. Při výpočtu ukazatele Sigma způsobilosti se pracuje s počtem příležitostí ke vzniku neshod. Příležitostí vzniku neshody může být jakékoliv místo v procesu, kde může dojít k neshodě, respektive nesplnění požadavku (Nenadál, 2016, s. 131).

2.8.3 Ekonomická přidaná hodnota

Výkonnost společnosti z pohledu finančního manažera je možné hodnotit pomocí ekonomické přidané hodnoty (EVA). Tato metoda „představuje ve své podstatě ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál (cizího i vlastního v podobě nákladu obětované příležitosti).“ Ukazatel EVA udává, jak společnost svou činností zvýšila či snížila hodnotu pro své vlastníky za dané období. EVA znamená pro manažery pomoc v oblasti operativního, finančního a investičního rozhodování (Pavelková, 2012, s. 52-53).

Ekonomická přidaná hodnota je chráněným dílem poradenské společnosti Stern Stewart & Co. EVA vznikla v roce 1991 dle vykazování zisku v účetních výkazech na základě amerických Všeobecně uznávaných účetních zásad. Toto měřítko vzniklo za účelem měření výkonnosti společnosti jako ekonomického subjektu z pohledu investorů (Wagner, 2009, s. 182).

Jedním z důvodů, proč EVA vznikla, jsou nedostatky běžných poměrových ukazatelů. Rozvíjí nákladnost kapitálu vzhledem k oceňování ekonomické výkonnosti. Hodnota společnosti je vytvářena za podmínky, kdy čistý provozní výsledek hospodaření převyší náklady použitého kapitálu. Ekonomická přidaná hodnota se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$EVA = EBIT \times (1 - \text{daňová sazba v \%}) - WACC \times C$$

$$WACC = r_d \times (1 - d) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C}$$

kde EBIT provozní výsledek hospodaření

WACC vážené průměrné náklady kapitálu

r_d	náklady na cizí kapitál
d	sazba daně z příjmu právnických osob
D	cizí kapitál
E	vlastní kapitál
C	celkový dlouhodobě investovaný kapitál
r_e	náklady vlastního kapitálu (Růčková, 2015, s. 49-51).

2.9 Národní cena kvality České republiky

O založení Národní ceny kvality ČR se začalo uvažovat již v roce 1992. K organizaci a vyhlášení vítězů prvního ročníku došlo o tři roky později. Český model ocenění byl harmonizován s Modelem Evropské ceny za jakost v roce 1997. Tímto rokem rovněž započalo předávání Národních cen v prostorách Španělského sálu na Pražském hradě. Teprve v roce 2013 došlo k harmonizaci jednotlivých programů s oceněním EFQM. Nejlepší účastníci, kteří získají národní i mezinárodní ocenění EFQM, se mohou zúčastnit mezinárodní soutěže EFQM Excellence Award. V současnosti patří toto ocenění mezi nejprestižnější v České republice. Model excellence EFQM je rozpracován podle stupně náročnosti do jednotlivých programů. Začínající organizace, která metodu sebehodnocení aplikuje teprve poprvé, se může zúčastnit programu START PLUS. Organizace veřejného sektoru mohou soutěžit v programu CAF. Program EXCELENCE je pak tím nejobtížnějším (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018a).

Národní cena Rady kvality České republiky představuje pro společnosti významnou příležitost k nezávislému hodnocení jejich činností, výstupů a vnitřních procesů, s jejichž vlivem mohou dosáhnout vyšší kvality, větší míry společenské odpovědnosti a následně vyšší konkurenceschopnosti. Nejlepší účastníci Národní ceny kvality potvrzují, že snaha o získání ocenění přispěla k vyšší kvalitě vnitřních procesů, která se pozitivně projevila na výstupech jejich činností. Zákazníci a obchodní partneři vnímají navíc toto ocenění jako znak důvěryhodnosti (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2018b).

2.9.1 Program Excellence

Program EXCELENCE je nejvyšším oceněním Národní ceny kvality České republiky. Spočívá v hodnocení výkonnosti společnosti a zároveň je harmonizovaný s Modelem

excellence EFQM. Hodnocení výkonnosti se skládá ze sebehodnocení a následného externího hodnocení. Nejlepší účastníci programu EXCELENCE obdrží v závislosti na obdrženém počtu bodů národní a mezinárodní ocenění Recognised for Excellence (3- 5 hvězd). Za účast v programu EXCELENCE se nemusí platit.

Program EXCELENCE je rozdělený do následujících kategorií:

1. Společnosti v podnikatelském sektoru:

- s více než 250 zaměstnanci;
- s 250 a méně zaměstnanci;
- s 50 a méně zaměstnanci.

2. Organizace veřejného sektoru (hlavní náplní činnosti není podnikání):

- s více než 50 zaměstnanci;
- s 50 a méně zaměstnanci;
- obce s rozšířenou působností;
- ostatní obce.

Nejlepší účastníci získají národní a mezinárodně uznávané ocenění „Recognised for Excellence“ na dobu dvou let, externí a nezávislou zpětnou vazbu v podobě silných stránek a nedostatků, a dále budou uloženy do mezinárodní databáze EFQM (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019a).

2.9.2 Program Start Plus

Program START PLUS se doporučuje těm společnostem, které zajímá jejich současná úroveň výkonnosti, chtějí ji neustále zlepšovat, zajímají se o své silné stránky a nedostatky a jsou motivováni tyto oblasti pro zlepšování napravit. Program je rozdělený do stejných kategorií jako v případě programu EXCELENCE. Podle dosaženého počtu bodů mohou společnosti získat ocenění v podobě diplomu „Organizace způsobilá pro program EXCELENCE“ a mezinárodní certifikát „Committed to Excellence – 2 hvězdy.“ Úspěšná společnost oceněná v programu START PLUS se následně může zúčastnit programu EXCELENCE Národní ceny kvality České republiky (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019b).

Model START PLUS byl vytvořen v návaznosti na jednodušší Model START. Devíti-kritériální Model START PLUS vychází z jednoduchého principu, že vynikající výsledky předpokládají vynikající manažerské přístupy a jejich použití ve společnosti. Výsledky modelu slouží jako zpětná vazba pro zhodnocení, kontrolu a vylepšení přístupů. Devět kritérií odpovídá devíti aspektům excelence. Aplikováním modelu START PLUS se společnost připraví na další (nejvyšší) stupeň cesty k excelenci, kterým je model EXCELENCE. Účast v programu EXCELENCE pak představuje příležitost pro porovnání (benchmarking) s nejlepšími společnostmi. Model START PLUS je postavený na základech Modelu excelence EFQM. Společnost je hodnocena podle devíti kritérií, které jsou rozděleny na „Předpoklady“ a „Výsledky“. Část „Výsledky“ zkoumá, čeho společnost dosáhla, nebo čeho v současnosti dosahuje, a to v dlouhém období. Část „Předpoklady“ popisuje postupy, které měly vliv na dosažení těchto výsledků. Jednotlivá kritéria mají rozdílnou důležitost, přičemž jejich váha na celkovém hodnocení je vyjádřena v procentech. Nejvíce je možné získat až 1000 bodů. U začínajících společností se hodnocení pohybuje v rozsahu 100 až 300 bodů (Rada kvality České republiky, 2013, s. 7-25).

2.9.3 Program CAF

Program Common Assessment Framework (Společný hodnotící rámec) jakožto nástroj TQM byl vytvořen k řízení kvality ve veřejném sektoru. Používají jej organizace ve veřejné sféře (především úřady) pro zlepšování kvality služeb. Na tomto programu spolupracovali ministři států Evropské unie, kteří jsou odpovědní za veřejnou správu. Program CAF je určený k podpoře veřejného sektoru a měl by být prospěšný zejména pro občany.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V této kapitole je charakterizován předmět podnikání společnosti MIKROP ČEBÍN a.s., její historie, cíle, organizační struktura a její ekonomická situace. Výkonnost je hodnocena pomocí metody START.

3.1 Základní údaje o společnosti

Název subjektu:	MIKROP ČEBÍN a.s.
Den vzniku a zápisu:	1. ledna 1993
Sídlo společnosti:	č.p. 416, 664 23 Čebín
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	27 777 000 Kč
Identifikační číslo:	469 91 743
Webová stránka:	www.mikrop.cz (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2020)



Obrázek 6: Logo společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. (Zdroj: MIKROP ČEBÍN a.s., 2020a)

3.1.1 Předmět podnikání a výrobní sortiment

Společnost MIKROP ČEBÍN a.s. vyvíjí, vyrábí a distribuuje minerální a minerálně-vitaminové krmné premixy a směsi pro výživu zejména hospodářských zvířat, tedy skotu, prasat a drůbeže. Podle živnostenského zákona je předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3.

Společnost nabízí přes 1300 výrobků, které jsou zařazené do těchto hlavních oblastí:

- premixy biologicky aktivních látek, které dále zpracovávají velkovýrobci krmných směsí;
- minerálně-vitaminová doplňková krmiva splňující požadavky výživy hospodářských zvířat obsahující velké množství vitaminů, aminokyselin, mikro a makro prvků;

- doplňková krmiva v jejichž složení se nachází minerálně-vitamínové složky, rostlinné a živočišné bílkoviny;
- medikovaná krmiva a medikované premixy.

Společnost dále nabízí instantní a minerální lizy, stimulační doplňky, přípravky určené ke konzervaci objemných krmiv, mléčnou výživu pro hospodářská zvířata, vnařící směsi na rybaření, výrobky a služby pro bioplynové stanice, výrobky pro koně, drobná zvířata, domácí mazlíčky i lesní zvěř (MIKROP ČEBÍN a.s., 2020a).

3.1.2 Historie společnosti

Společnost MIKROP ČEBÍN a.s. byla založena 1. ledna 1993 prostřednictvím privatizačního projektu. Navázala tak na původní Výrobu minerálních krmných přísad, kterou budovaly Moravské výroby krmiv od roku 1964. Nová Výrobna byla postavena v roce 1968 jako přímo řízený provoz Zemědělského nákupního a zásobovacího podniku n.p. v Brně. Výrobna byla z důvodu reorganizace přesunuta pod Zemědělské zásobování a nákup. V letech 1988–1989 následně proběhla výměna veškeré technologie. Čebínská Výrobna byla prvním závodem, který v tehdejší Československé socialistické republice připravoval minerální složky krmných směsí pro výrobce těchto směsí. Z výroby minerálních krmných přísad byl v roce 1990 vytvořen samostatný závod patřící pod ZZN k.p. Brno. V roce 1991 Ministerstvo zemědělství vyhovělo žádosti zaměstnanců o vytvoření plně samostatného podniku. Vznikl tak nový a nezávislý podnik Mikrop s.p., který byl později převeden na akciovou společnost na základě privatizačního projektu (MIKROP ČEBÍN a.s., 2020b).

3.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti

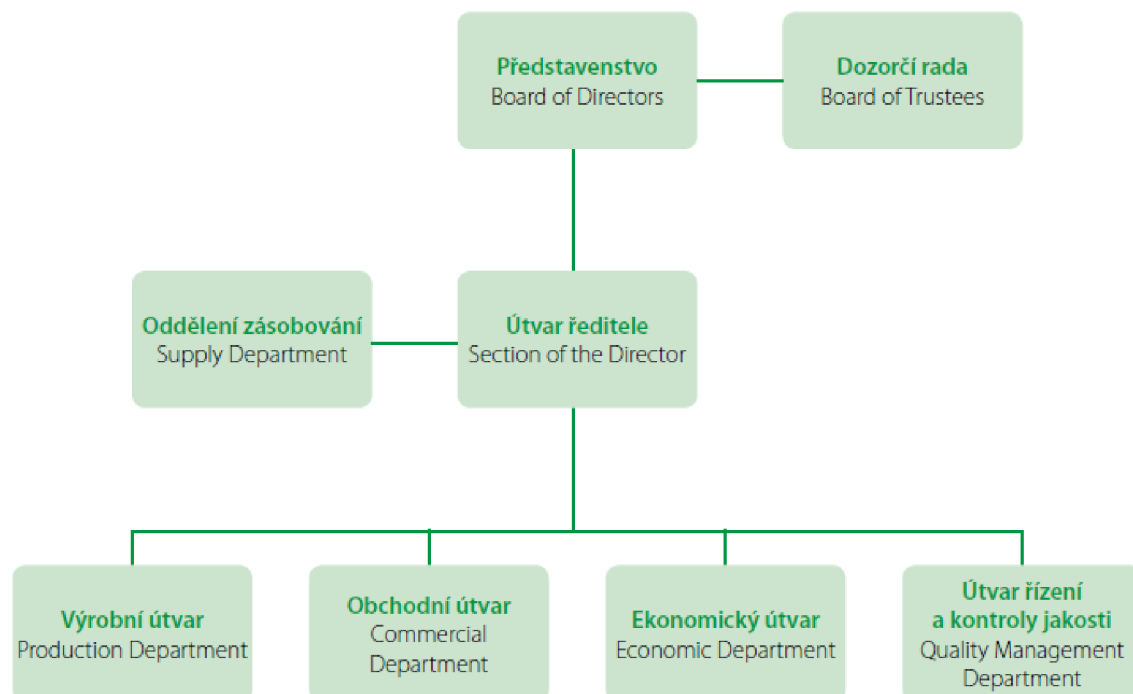
Nástrojem expanze společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. je kvalitní, produktivní a flexibilní provedení produktů minerálně vitaminové výživy hospodářských zvířat. Společnost vytváří vysokou přidanou hodnotu, která motivuje zaměstnance a pomáhá k jejich osobnímu růstu, generuje zdroje na inovace, rozvoj produktů a technologií, což vede k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a dosahování jejich spokojenosti. Posláním společnosti je kvalitní servis podporující návrat živočišné výroby na český venkov a soběstačnost České republiky ve výrobě potravin. Výrobky společnosti splňují

požadavky světových výrobců krmiv a zajišťují zdravé potraviny. Společnost si klade za cíl navýšit vlastní produkci výrobků a posílit značku MIKROP na území České a Slovenské republiky (MIKROP ČEBÍN a.s., 2019a).

3.1.4 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. je valná hromada, statutárním orgánem je tříčlenné představenstvo, které řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Na výkon působnosti představenstva a na uskutečňování podnikatelské činnosti dohlíží čtyřčlenná dozorčí rada. Ve společnosti pracuje přibližně 110 zaměstnanců. Vedení společnosti má šest členů:

- generální ředitel;
- finanční ředitel;
- výrobní ředitel;
- obchodní ředitel;
- vedoucí útvaru řízení a kontroly jakosti;
- vedoucí oddělení zásobování (MIKROP ČEBÍN a.s., 2019a).



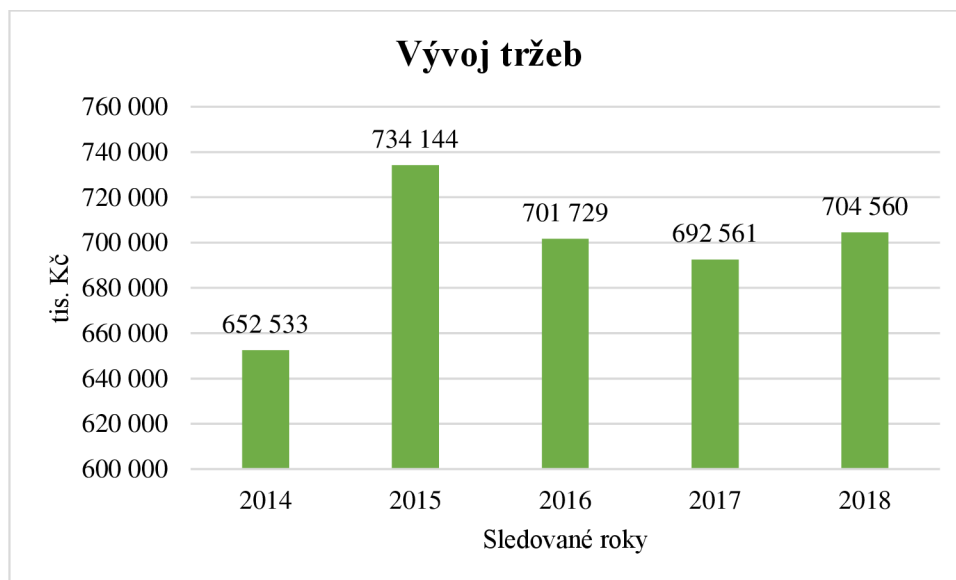
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti (Zdroj: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019a)

3.2 Základní ekonomické ukazatele společnosti

V této podkapitole jsou uvedeny vybrané ukazatele finanční analýzy společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. z období 2014-2018. Výsledky představují podklady k následnému kvalitnímu rozhodování o fungování společnosti.

3.2.1 Vývoj tržeb

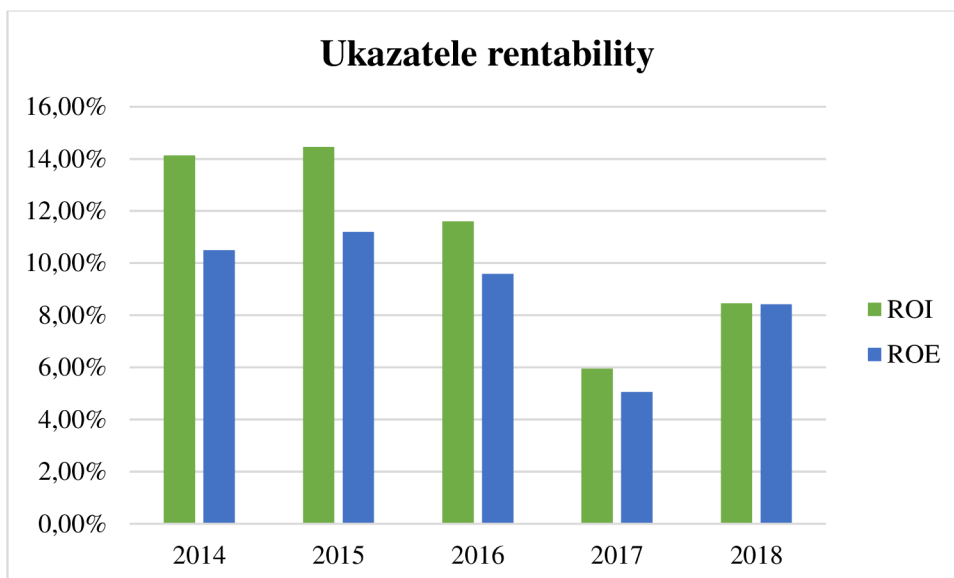
Celkové tržby z prodeje výrobků, služeb a zboží byly v roce 2014 nejnižší a to 652 mil. Kč, nicméně celkové tržby pokračovaly v růstu z předchozích let a nejednalo se tak o pokles. V následujícím roce došlo k prudkému nárůstu téměř o 82 mil. Kč. Od roku 2016 se celkové tržby ustálily okolo hranice 700 mil. Kč. Vývoj tržeb je znázorněn na grafu č. 1.



Graf 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b)

3.2.2 Analýza rentability

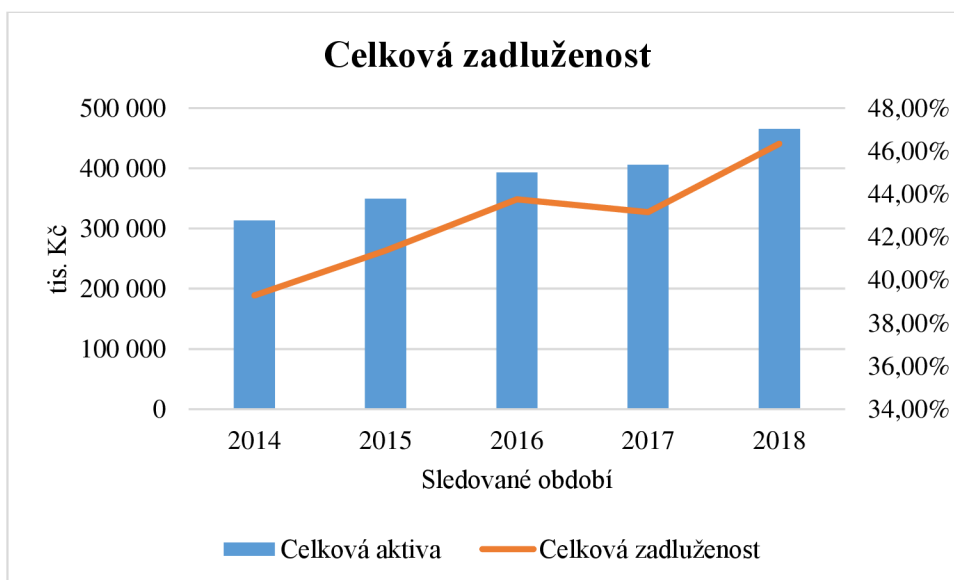
Nejlepších výsledků z pohledu návratnosti investice (ROI) a rentability vlastního kapitálu (ROE) dosáhla společnost v roce 2014 a 2015. V následující letech došlo k výraznému poklesu. Nejnižší hodnota je patrná v roce 2017, kdy byla zhruba poloviční oproti začátku sledovaného období. V roce 2018 došlo k nárůstu hodnot ROI i ROE a obě se ustálili pod 8,5 % (viz graf č.2).



Graf 2: Rentabilita investic a vlastního kapitálu (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b)

3.2.3 Analýza zadluženosti

V grafu č. 3 je porovnána celková zadluženost společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. s celkovými aktivy.



Graf 3: Porovnání celkové zadluženosti s celkovými aktivy (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b)

Ve sledovaném období došlo k nárůstu celkové zadluženosti z 39,29 % na 46,34 %. Rovněž lze sledovat změnu v celkových aktivech z hodnoty 313 mil. Kč na 465 mil. Kč. To bylo způsobeno převážně výstavbou nové administrativní a výrobní budovy, instalací výrobních a balicích strojů a zařízení. Tento projekt byl dokončen v roce 2019 a navýšil tak kapacitu výroby. Modernizace vyžadovala půjčení finančních prostředků, a proto dlouhodobé závazky vzrostly z původních 695 tis. Kč na 80 mil. Kč.

3.2.4 Analýza aktivity

Obrat celkových aktiv společnosti ve sledovaném období kontinuálně klesal. V roce 2014 se celková aktiva obrátila v tržbách asi dvakrát, přičemž v roce 2018 to bylo pouze 1,5 krát. To je způsobené tím, že zatímco celková aktiva vzrostla zhruba o 150 mil. Kč, tak tržby vzrostly asi jen o 50. mil Kč. Po dokončení výstavby nové výrobní kapacity se očekává, že tempo růstu tržeb zrychlí, což by se mělo promítnout do zvýšení obratu celkových aktiv.

Z doby obratu pohledávek lze zjistit, jak dlouho je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek, respektive za jakou dobu jsou pohledávky splaceny. Ve sledovaném období došlo ke snížení doby obratu pohledávek o 12 dní na konečných 72 dní. I přes tento pokles je doba poměrně dlouhá, nicméně pro velké společnosti jako je MIKROP ČEBÍN a.s. nepředstavuje významný problém z důvodu finanční stability. Právě prodlouženou dobu splatnosti faktur oproti normálu má společnost záměrně jako vstřícný krok pro své klíčové a dlouhodobé zákazníky.

Doba obratu závazků se ve sledovaném období pohybovala přibližně v rozmezí 35 až 45 dní. Obecně se doporučuje, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Nicméně z pohledu věřitelů (dodavatelů i úvěrových institucí) je vhodné, aby doba obratu závazků dosahovala spíše nižších hodnot.

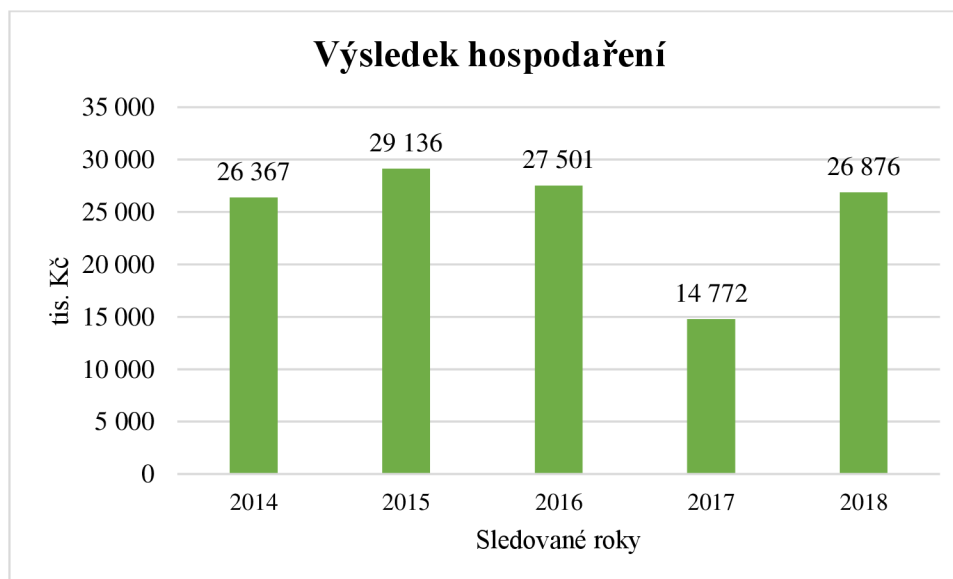
V letech 2014 až 2018 došlo ke zvýšení doby obratu zásob z 35 na 50 dnů. To je dáno převážně tím, že procentuální nárůst hodnoty zásob byl vyšší než tržeb. Hodnota materiálu vzrostla o 30 365 tis. Kč a hodnota zboží se zvýšila o 5 466 tis. Kč. Společnost začala spekulovat na cenu určitých surovin, zejména vitamínů, které při významném poklesu nakoupila a doplnila tak zásoby až na 12 měsíců dopředu. Výsledky analýzy aktivity lze nalézt v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Analýza aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b)

Analýza aktivity	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat celkových aktiv	2,08	2,10	1,79	1,71	1,51
Doba obratu pohledávek [dny]	84,84	80,43	80,65	80,33	72,85
Doba obratu závazků [dny]	45,93	33,04	40,28	45,52	35,71
Doba obratu zásob [dny]	34,97	43,11	42,09	47,82	50,57

3.2.5 Zhodnocení vývoje výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření před zdaněním společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. se převážně pohyboval okolo cílové hodnoty 27 mil Kč. V roce 2017 došlo k výraznému poklesu. To bylo způsobeno více faktory. V roce 2017 klesly mírně tržby asi o 9 mil Kč, obchodní styky v Rumunsku byly nevýhodné a byl zahájen projekt výstavby nové výrobní linky. V tomtéž roce mimořádně vzrostly i osobní (mzdové) náklady zhruba o 7,5 mil Kč, neboť došlo k rozšíření týmu, které se příliš neosvědčilo, a tak v následujícím období došlo k redukci.



Graf 4: Vývoj hospodářského výsledku (Zdroj: Vlastní zpracování dle: MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b)

3.3 Hodnocení výkonnosti společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.

Výkonnost společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. bude hodnocena pomocí dotazníku Modelu START 2010 ve verzi pro podnikatelský sektor, vytvořeným Radou kvality České republiky, který je českou verzí původního Modelu Excellence EFQM.

Dotazník se skládá z 50 otázek vztahujícím se k devíti kritériím EFQM Modelu Excellence. Je rozdělený na dvě části. První část se vztahuje k předpokladům a v rámci pěti kritérií se odpovídá na 25 otázek. Druhá část je věnována výsledkům a skládá se z dalších 25 otázek rozdělených do čtyř kritérií. Všechny jednotlivé otázky mají rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení společnosti.

Bodové hodnocení dotazníku

Každá otázka má čtyři možnosti hodnocení (systém A, B, C, D), kdy D je nejhorší hodnocení, zatímco A je nejlepší hodnocení. Způsob hodnocení jednotlivých odpovědí dotazníku Modelu START, stanoveným Radou kvality České republiky (2011, s. 11), je znázorněný v tabulce č. 4.

Tabulka 4: Způsob hodnocení odpovědí na otázky z dotazníku Modelu START (Upraveno dle: Rada kvality České republiky, 2011, s. 11)

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
D dosud nezahájeno	<i>Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).</i>
C určitý pokrok	<i>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 %).</i>
B podstatný pokrok	<i>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 %).</i>
A zcela dosaženo	<i>Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné přepokládat další podstatné zlepšování (100 %)</i>

Model je postavený na sebehodnocení. Pro tento účel byl sestaven tým hodnotitelů složený z klíčových zaměstnanců, kteří by měli být schopni správně zodpovědět všech padesát otázek z dotazníku. Členové týmu u každé jednotlivé otázky zvážili fakta a výsledky týkající se společnosti a společně zvolili odpověď na škále A-D. Týmu byly položeny doplňující otázky pro lepší pochopení současné situace společnosti. V tabulce č. 5 jsou vypsaní jednotliví členové hodnotícího týmu a jejich pozice ve společnosti.

Tabulka 5: Tým hodnotitelů společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jméno a příjmení hodnotitele	Pozice hodnotitele
Ing. Aleš Váňa	Finanční ředitel a člen představenstva
Ing. Václav Pyrochta Ph.D.	Obchodní ředitel
Ing. Ctibor Zourek	Vedoucí oddělení obchodních informací

Způsob hodnocení dotazníku

Každé kritérium se hodnotí zvlášť na základě vyplnění dotazníku. Princip spočívá v tom, že se sečte počet zaškrtnutí (označeno jako a) u jednotlivých odpovědí typu D, poté C, následně B a nakonec typu A. V dalším kroku se vyplní tabulka „bodové hodnocení kritéria.“ Ke každému typu odpovědi odpovídá určitý faktor (označeno jako b), a to D = 0 %, C = 33%, B = 67 %, A = 100 %. Počet zaškrtnutí (a) se vynásobí faktorem (b). Tím vzniknou čtyři hodnoty (a*b) podle typu odpovědi a následně se sečtou dohromady. Když se tento celkový součet vydělí počtem otázek v daném kritériu, zjistíme procentuální úspěšnost společnosti. Tento postup se opakuje pro všech devět kritérií.

3.3.1 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? “*
(Rada kvality České republiky, 2011, s. 20)

Společnost má jasně definované poslání, vize a hodnoty. Vedení společnosti podporuje zapojování zaměstnanců do procesu trvalého zlepšování. Zaměstnanci se podílejí na certifikaci ISO. Pracovníci obchodního oddělení získávají zpětnou vazbu od zákazníků, pracovníci ve výrobě jsou motivováni k udržování či zvyšování kvality výrobků. Ne vždy se tyto činnosti kontrolují a někdy jsou pouze formálního charakteru. Vedení reprezentuje svým jednáním hodnoty a etické zásady společnosti. Zpětná vazba od podřízených je využívána, ale ne vždy a nezaměřuje se na hodnocení kvality manažerských schopností. Zaměstnanci jsou motivováni k vyšší výkonnosti společnosti mzdou. Základní část mzdy je poměrně nízká a variabilní část s bonusy se odvíjí od výsledků pracovníka. Vedení názoru ostatních naslouchá, ale ne vždy s nimi může souhlasit. Členové vrcholného vedení se zapojují do rozvoje vztahů se svými klíčovými zákazníky. Obchodování s nimi je založeno na vzájemné důvěře a na osobních vztazích. V oblasti Vedení společnost MIKROP ČEBÍN a.s. dosáhla až na 80,2 % úspěchu (viz tabulka č. 6).

Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria Vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

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

3.3.2 Strategie

Otázky:

6. *„Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?“*
7. *Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“*
8. *Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?“*
9. *Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?“*
10. *Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?“*
(Rada kvality České republiky, 2011, s. 21)

Definovaná strategie má přímou souvislost s měřením výkonnosti interních procesů, informacemi a zpětnou vazbou od zákazníků a zaměstnanců. Benchmarking se v souvislosti s tímto tématem příliš nevyužívá. Strategie je založena na klíčových výsledcích výkonnosti. Plány, cíle a úkoly společnosti jsou provázány s plány, cíli a úkoly

všech útvarů a oddělení, které určují i cíle pracovníků. Každý obchodní zástupce má svůj osobní plán, který vychází z plánů útvaru, který je určen plánem celé společnosti. Tato provázanost je základním pilířem společnosti. Malé nedostatky lze nalézt v rovině proveditelnosti všech strategických cílů na nižších úrovních organizační struktury. Strategie jsou rozvíjeny a přezkoumávány v souladu s potřebami zákazníků. Ve výrobním útvaru společnosti je k identifikování a hodnocení rizik využíván systém HACCP. V kritériu Strategie dosáhla společnost hodnocení s velmi dobrým výsledkem 80,2 % (viz tabulka č. 7).

Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria Strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

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

3.3.3 Pracovníci

Otázky:

11. „Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?
12. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?
13. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?
14. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

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

(Rada kvality České republiky, 2011, s. 22)

V definování strategie a plánů v oblasti řízení lidských zdrojů je dosažen pouze určitý pokrok. V tomto oboru není velmi dobrý výběr lidských zdrojů. Společnost si častokrát musí zaměstnance vychovávat sama. Absolventy vysokých škol trvá zaučit i 3 roky, aby dosáhli požadovaných výkonů. Nastavený systém odměňování příliš nedovoluje přeplatit zaměstnance konkurence, protože mzda se významně odvíjí od výkonu a nebylo by to vhodné vůči stávajícím pracovníkům. Společnost má zajištěno, že zaměstnanci mají potřebné dovednosti, kompetence, nástroje a informace, a mohou tak maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů. Efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci existuje. Úsilí zaměstnanců je odměňováno podle mzdového předpisu s přesně stanovenými pravidly. Nejhorší byla hodnocena strategie v oblasti řízení lidských zdrojů a nepravidelnost aktualizace těchto materiálů. Hodnotitelé vidí prostor ke zlepšení v otázce zapojení všech zaměstnanců do činností zlepšování a také v podporování a odměňování v těchto činnostech. Celkově toto kritérium získalo dobré hodnocení s 66,8 % (viz tabulka č. 8).

Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	33 +	201 +	100	334
Celkem : 5 =	66,8	% úspěchu			

3.3.4 Partnerství a zdroje

Otázky:

16. *„Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?“*

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

(Rada kvality České republiky, 2011, s. 23)

Partnerské vztahy s dodavateli jsou řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního přístupu. Informace o výkonnosti procesů a dodavatelů jsou spolehlivé a aktuální. Nicméně informace o spokojenosti zákazníků jsou sbírány nepravidelně. Benchmarking se téměř neprovádí. Nejlepšího hodnocení bylo dosaženo v otázce využívání finančních zdrojů v harmonii s celkovou strategií. Hmotná aktiva jsou řízena a neustále zlepšována ve prospěch společnosti a jejich strategických cílů. Za nedostatečné považují hodnotitelé zajišťování rozvoje alternativních technologií, vhodného využití duševního vlastnictví, nebo vytváření inovačního prostředí za pomoci relevantních informací a poznatků. Podstatný pokrok je viditelný v otázce řízení partnerských vztahů s dodavateli, v optimalizaci materiálových zásob i ve vztahu k životnímu prostředí. V oblasti Partnerství a zdroje dosáhla společnost 66,8 % úspěchu (viz tabulka č. 9).

Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Partnerství a zdroje	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	33 +	201 +	100	334
Celkem : 5 =	66,8	% úspěchu			

3.3.5 Procesy, produkty a služby

Otázky:

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

(Rada kvality České republiky, 2011, s. 24-25)

Společnost má funkční systém managementu, který zajišťuje funkčnost činností a jejich řízení je podle předepsaných norem a požadavků. Ve společnosti jsou implementovány systémy jakosti EMS podle ČSN ISO 9001:2016 a 14001:2016, systém bezpečných krmiv GMP+ FSA podle standardu GMP B1, systém HACCP, certifikace kvality ekologické výroby biokrmiv pro chovy ekologického zemědělství nezávislým kontrolním orgánem KEZ o. p. s. a certifikace „Bezpečný podnik.“ Navrhování a řízení výrobků a služeb je dáno postupy. Výsledků procesů jsou posuzovány, ale někdy pouze formální formou. Výrobky a služby jsou vedle kreativity zaměstnanců navrhovány zejména podle očekávání a potřeb zákazníků. Kromě běžných katalogových výrobků společnost nabízí také výrobky „na míru“ podle zadání zákazníka. Auditem nalezené nedostatky jsou odstraňovány a kontrolovány při následujícím auditu. Prostor pro zdokonalení je v pravidelnějším posuzování výsledků procesů, auditů a následnému odstraňování vad. V tomto kritériu byla společnost hodnocena 80,2 % (viz tabulka č. 10).

Tabulka 10: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesy, produkty a služby	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	0 +	201 +	200	401
Celkem : 5 =	80,2	% úspěchu			

3.3.6 Zákazníci – výsledky

Otázky:

26. „Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?
27. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

28. *Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?*
29. *Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?*
30. *Vykazují výsledky měřitek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*
31. *Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?*
32. *Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřitek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?*
33. *Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi? “*
- (Rada kvality České republiky, 2011, s. 25-26)

Společnost porovnává čtvrtletní (někdy měsíční) výsledky s hodnocením stejného období předchozího roku. Kromě toho, kolik zákazníků přibylo, nebo ubylo, sleduje také prodeje a to podle:

- zákazníků;
- produktů;
- komoditních skupin výrobků.

Informace získává z CRM systému a pečlivě je sleduje. Tato zmíněná měřítka dosahují trvale vysokou úroveň výkonnosti. Průzkum spokojenosti svých zákazníků provádí společnost nepravidelně. Výsledky týkajících se zákazníků jsou rozděleny do těchto skupin:

- současný zákazník;
- potenciální zákazník;
- ztracený zákazník.

Hodnocení je prováděno čtvrtletně a od každého regionu se očekává přírůstek dvou nových zákazníků. Výsledky související se spokojeností zákazníků se nachází na stabilní úrovni, nedochází tedy ke zhoršení ani zlepšení situace. Výsledky spokojenosti nejsou srovnávány s přímými konkurenty. Společnost toto posuzuje ze změn odhadovaného tržního podílu. Společnost zná počet hospodářských zvířat v zemi, jaká je jejich průměrná spotřeba minerálně-vitamínových krmiv, a to porovnává s objemem prodaných výrobků. Analýza dosažených výsledků z interních měřítek, spokojenosti a loajality zákazníků je dána vnitropodnikovým předpisem. Provádění zde bývá často jen formálního charakteru. V této oblasti byla společnost úspěšná z 62,625 % (viz tabulka č. 11).

Tabulka 11: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazníci - výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	5	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	66 +	335 +	100	501
Celkem : 8 =	62,625	% úspěchu			

3.3.7 Pracovníci – výsledky

Otázky:

34. „Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?
35. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

36. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?
37. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?
38. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími? “

(Rada kvality České republiky, 2011, s. 27)

Společnost neprovádí často a dostatečně měření a hodnocení ukazatelů jako je spokojenost, morálka, nemocnost a výsledky úrazovosti. Získávání zpětné vazby prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů je spíše nesystematické a nepravidelné. Výsledky interních měřítek a vnímání pracovníků jsou s ostatními společnostmi porovnávány pouze minimálně. Výsledky průzkumů spokojenosti zaměstnanců nejsou zveřejňovány a zůstávají mezi pracovníkem a nadřízeným. Fluktuace je na nízké a přijatelné úrovni. Spokojenost pracovníků dosahuje pravidelně dobré úrovně. V tomto kritériu dosáhla společnost nejnižšího výsledku a to 53,4 % (viz tabulka č. 12).

Tabulka 12: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci - výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	3	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	66 +	201 +	0	267
Celkem : 5 =	53,4	% úspěchu			

3.3.8 Společnost – výsledky

Otázky:

39. „Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?“

40. *Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?*
41. *Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?*
42. *Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?*
43. *Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění? “*
(Rada kvality České republiky, 2011, s. 28)

Společnost v souladu se strategií zaznamenala podstatný pokrok v prevenci a snižování škod, ochraně životního prostředí a ochraně neobnovitelných zdrojů. Je zapojena do systému ECO KOM určeného k likvidaci obalů. S výstavbou nové administrativní a výrobní budovy včetně nových strojů a zařízení došlo zároveň k celkové úspoře energií, čímž se snížil negativní dopad na životní prostředí. Společnost pravidelně získává ocenění „Bezpečný podnik“ vyhlašované Ministerstvem práce a sociálních věcí za pomoci Státního úřadu inspekce práce. MIKROP ČEBÍN a.s. podle vypracovaného plánu sponzoringu přispívá na rozvoj společnosti (veřejnosti). Sponzoruje sportovní, vzdělávací a společenské akce v nejbližším okolí Čebína a Tišnova u Brna. Dále sponzoruje vybrané aktivity pořádané jejími zákazníky. Na tyto aktivity jsou pozitivní ohlasy, ale společnost tyto výsledky nesrovnává s jinými organizacemi podnikatelského sektoru. Zájem médií o společnost není vysoký a nezúčastnila se udělování cen za společenskou odpovědnost. Společnost nemá podrobné důkazy z veřejných průzkumů o vysokém mínění veřejnosti. Nicméně společnost ze své pozice největšího držitele podílu na trhu minerálně-vitaminových krmných směsí a premixů pro hospodářská zvířata usuzuje, že jsou lidé spokojeni a její dobré jméno se dlouhodobě nemění. V oblasti vztahů s veřejností bylo dosaženo 60,2 % úspěchu (viz tabulka č. 13).

Tabulka 13: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost - výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	33 +	268 +	0	301
Celkem : 5 =	60,2	% úspěchu			

3.3.9 Klíčové – výsledky

Otázky:

44. „Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
 45. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?
 46. Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?
 47. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?
 48. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?
 49. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?
 50. Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“
- (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29)

Klíčové výsledky finančních i nefinančních výstupů (např. cash flow, zisky, marže, objemy a podíl na trhu) prokazují v dlouhém časovém období vysokou úroveň. Výsledky těchto klíčových finančních i nefinančních ukazatelů jsou srovnatelné s konkurencí. Výsledky těchto činností jsou rozlišovány vzhledem k zákazníkům, produktům

a komoditním skupinám výrobků. U činností, které se podílejí na výrobcích a službách, splňuje měřená výkonnost stanovené cíle a je dlouhodobě udržována vysoká úroveň. Zlepšení lze dosáhnout při srovnávání výsledků primárních i podpůrných činností s jinými společnostmi. Především se sleduje podíl na trhu, kde drží MIKROP ČEBÍN a.s. nejsilnější pozici. Administrativní činnosti jako plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost a účetnictví vykazují podle interních i externích kontrolních auditů dobré výsledky. Společnost v tomto posledním velmi významném kritériu dosáhla velmi vysokého hodnocení, konkrétně 85,857 % (viz tabulka č. 14).

Tabulka 14: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčové výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	4	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	0 +	201 +	400	601
Celkem : 7 =	85,857	% úspěchu			

3.3.10 Shrnutí výsledků hodnocení výkonnosti

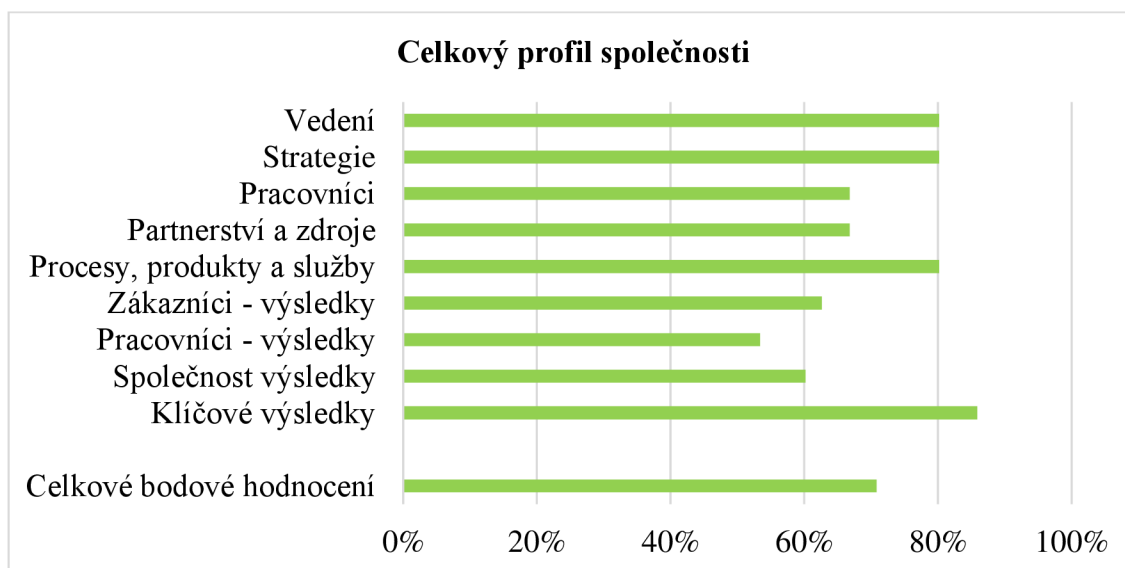
Zodpovězením padesáti otázek dotazníku Modelu START byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. Celkově společnost dosáhla **výkonnosti 70,82 %** a řadí se k těm lépe hodnoceným společnostem. To je velmi dobrý výsledek s ohledem na to, že před tímto hodnocením nebyla podrobně seznámena s Modelem excelence EFQM. Výborné výsledky lze přisuzovat tomu, že společnost působí na trhu několik desítek let. Od společnosti s největším podílem na trhu minerálních a minerálně-vitamínových směsí a premixů pro hospodářská zvířata se takové hodnocení očekává. Nicméně výsledky mohou být zkresleny samotným sebehodnocením. V případně hodnocení externí osobou je možné, že by u některých otázek bylo hodnocení například o jeden stupeň horší. Důležité je vyzdvihnout to, že ani jedna otázka nebyla hodnocena jako „D - Dosud nezahájeno,“ což je důkaz toho, že vedení a zaměstnanci pracují velmi dobře a management je na vysoké úrovni.

Shrnutí hodnocení všech devíti kritérií včetně celkového hodnocení je v tabulce č. 15.

Tabulka 15: Celkový profil společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. (Zdroj: Vlastní zpracování)

	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	0	3	2	80,2
Strategie	0	0	3	2	80,2
Pracovníci	0	1	3	1	66,8
Partnerství a zdroje	0	1	3	1	66,8
Procesy, produkty a služby	0	0	3	2	80,2
Zákazníci – výsledky	0	2	5	1	62,625
Pracovníci – výsledky	0	2	3	0	53,4
Společnost - výsledky	0	1	4	0	60,2
Klíčové výsledky	0	0	3	4	85,857
Celkový počet zaškrtnutí (a)	0	7	30	13	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	231 +	2010 +	1300	3541
Celkem : 50 =	70,82	% úspěchu společnosti			

Dosažená úspěšnost v jednotlivých oblastí vyjádřená v procentech je znázorněna v grafu č. 5.



Graf 5: Dosažená úspěšnost v jednotlivých kritériích (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejlépe byla společnost hodnocena v kritériu **Klíčové výsledky** s vynikajícím výsledkem **85,857 %**. Výsledky klíčových finančních i nefinančních výstupů, vykazování rozdílnosti podle zákazníků a produktů, výkonnost procesů ovlivňující výroby a jejich

výkonnost byly hodnoceny jako „zcela dosaženo.“ Malé nedostatky byly nalezeny v oblasti srovnávání klíčových výsledků s jinými organizacemi.

Velmi dobře bylo také hodnoceno kritérium **Vedení**, kde byla dosažena 80,2% úspěšnost. Přesně definované poslání, vize, firemní hodnoty a zapojování členů vrcholného vedení si zasloužilo plný počet bodů. Oblast ke zlepšení je ve zpracování a reakci na zpětnou vazbu zaměstnanců.

Rovněž kritérium **Strategie** získalo 80,2 %. Provázání plánů, cílů a úkolů společnosti s cíli všech zaměstnanců a spojitosti mezi strategií a klíčových výsledků bylo „zcela dosaženo.“ Jisté nedostatky jsou v absenci benchmarkingu, proveditelnosti všech cílů na nižších úrovních organizačních jednotek a přesném důkazu o přezkoumávání strategie podle potřeb zákazníků.

Úspěšnosti 80,2 % dosáhlo taktéž kritérium **Procesy, produkty a služby**. Otázky týkající se funkčního systému managementu a navrhování výrobků dle potřeb zákazníka byly odpovězeny možností „A – zcela dosaženo.“ Na druhou stranu by měl být prováděn benchmarking výsledků procesů a důsledněji využívat audity.

Kritérium **Pracovníci** bylo ohodnoceno 66,8 %. „Zcela dosaženo“ bylo zaznamenáno v otázce dovedností, kompetencí, nástrojů a informací zaměstnanců. V definování strategie v oblasti řízení lidských zdrojů byl učiněn pouze „určitý pokrok.“ Ke zlepšení by mohlo dojít v zapojování všech zaměstnanců do neustálého zlepšování a sblížení názorů mezi vedením a pracovníky.

Také kritérium **Partnerství a zdroje** mělo 66,8% úspěšnost. Bylo „zcela dosaženo“ využívání finančních zdrojů systematickým způsobem a v souladu se se strategií. Velký prostor ke zlepšení je v zajišťování rozvoje alternativních technologií, optimálního využití duševního vlastnictví a vytváření inovačního prostředí. Získávání informací o spokojenosti zákazníků je nepravidelné a není příliš využíváno benchmarkingu.

Kritérium **Zákazníci – výsledky** bylo hodnoceno 62,625 %. Trvale vysoké úrovně dosáhla společnost ve výsledcích měřítek v oblasti řízení vztahů se zákazníky. Průzkum spokojenosti zákazníků je nicméně prováděn nepravidelně. Vnitropodnikový předpis analýzy dosažených výsledků existuje, ale má převážně pouze formální charakter. Nedostatky jsou opět ve srovnávání výsledků s jinými společnostmi.

Úspěšnosti 60,2 % bylo dosaženo v kritériu **Společnost – výsledky**, a to zejména kvůli absenci ceny udělované za společenskou zodpovědnost a úrovni zájmu médií. Nicméně v ostatních čtyřech otázkách učinila společnost „podstatný pokrok.“

Nejhůře si společnost MIKROP ČEBÍN a.s. vedla v kategorii **Pracovníci – výsledky**, kde dosáhla pouze 53,4 %. To bylo zapříčiněno nepravidelností měření a hodnocení ukazatelů spokojenosti zaměstnanců a nízkou úrovní porovnávání s výsledky z jiných společností. Přesto je spokojenost zaměstnanců na dobré úrovni, což mimo jiné také dokazuje velmi nízká fluktuace.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

S ohledem na výsledky hodnocení budou v této kapitole navržena opatření, která by mohla zvýšit výkonnost společnosti.

4.1 Benchmarking

Z hodnocení společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. vyplývá, že se nedostatečně věnuje benchmarkingu. Používá se převážně pouze interní benchmarking mezi jednotlivými útvary a poté při porovnávání výsledků z jednotlivých regionů. Existuje velký prostor k zapojení do konkurenčního, funkcionálního, procesního a externího benchmarkingu. To pouze dokazuje skutečnost, že v České republice je benchmarking často podceňován, zatímco v zahraničí jsou s ním dlouholeté a pozitivní zkušenosti.

Je důležité zdůraznit, že benchmarking se má provádět nejlépe se světovou špičkou, nebo minimálně s nejlepšími organizacemi dané země. Získané informace lze použít ke zvýšení své vlastní výkonnosti a získání konkurenční výhody. Není možné považovat benchmarking za jednorázovou akci. Myšlenka je postavena na předpokladu, že jde o nepřetržitý proces a učení se.

Pro nejlepší výsledky je nutná aktivní účast a podpora vrcholných představitelů společnosti, výběr vhodné metodologie, partnerů a předmětu srovnání, posoudit náklady a přínosy a aplikovat získané zkušenosti. Během srovnávání se předpokládá dodržování kodexu benchmarkingu.

Proces benchmarkingu by měl začít ujasněním, co bude porovnáváno, tedy co bude objektem benchmarkingu. Tímto objektem mají být právě rozpoznané slabé stránky společnosti. Během hodnocení bylo zjištěno, že společnost významně neporovnává výsledky procesů, spokojenost zákazníků, interní měřítka související se zaměstnanci (nemocnost, fluktuace, úrazovost, stížnosti a celková spokojenost), nebo také přispívání na rozvoj okolí podniku (spotřeba energie, recyklování, odpady, podpora dobročinných, vzdělávacích, sportovních a společenských akcí). Porovnáváním v těchto oblastech by společnost kromě jiných přínosů dosáhla také vyššího hodnocení v případné účasti

v Národní ceně kvality České republiky. Tento návrh bude následně rozpracován podrobněji.

Druhým krokem v rámci benchmarkingu je správný výběr partnera či partnerů. Ideální je porovnávání s nejlepšími společnostmi v daném oboru. Nicméně toto není podmínkou a lze se porovnávat téměř s jakoukoliv společností, která má daný objekt benchmarkingu zvládnutý lépe. Zde by záleželo jak na ochotě společnosti, tak na zájmu konkurence. Následuje seznam největších přímých konkurentů na českém trhu, se kterými může být benchmarking proveden:

- Tekro, spol. s r.o.;
- VVS Verměřovice s.r.o.;
- FIDES AGRO, spol. s r. o.;
- NTG AGRI s.r.o.

Jelikož se obecně doporučuje srovnávat se s lepšími organizacemi a MIKROP ČEBÍN a.s. drží v České republice největší podíl na trhu minerálních a minerálně-vitamínových směsí a premixů pro hospodářská zvířata, nabízí se hledání úspěšných a velkých partnerů v zahraničí. Například dvě největší německé společnosti, SCHAUMANN a Sano, působí rovněž v České republice.

Další možností je výběr partnerů z řad vlastních dodavatelů či zákazníků. Porovnání je rovněž možné s organizacemi mimo daný obor, ale s podobnou skladbou procesů (např. fakturace, nákup, řízení lidských zdrojů).

Vybraný partner nemá představovat soupeře, nýbrž inspiraci k dosahování lepších výkonů. Následuje stanovení doby sběru dat, vyberou se zástupci z obou společností a metody sběru dat. Informace lze shromáždit prostřednictvím rozhovorů, analýzou dat nebo pozorováním.

Získávat informace lze rovněž nepřímo. Nabízí se možnost rozhovoru s nově přijatými zaměstnanci o tom, jak to probíhalo v jejich minulém zaměstnání. Data lze sbírat z veřejně dostupných zdrojů jako jsou odborné časopisy nebo noviny. V úvahu také připadá využití služeb společností zabývajících se znaleckou činností a benchmarkingem, které mají k dispozici přístup k různým databázím.

K ověření finančního zdraví a srovnání výsledků slouží benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Ten vznikl spoluprací Ministerstva průmyslu a obchodu a Vysokou školou ekonomickou. Data jsou získávána od Českého statistického úřadu a celý systém je dostupný zdarma na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu.

Výkonnost lze srovnávat také prostřednictvím mezinárodní databáze BenchmarkIndex. Ta obsahuje data více než 100 000 malých a středních společností. Je možné zde porovnat jak kvantitativní, tak kvalitativní parametry z finanční a manažerské oblasti, ale také kritéria Modelu Excellence EFQM.

Po získání dat následuje jejich analýza a definování mezer výkonnosti. Úkolem je najít největší rozdíly, které se mají stát inspirací. V dalším kroku se aplikují získané postupy a zkušenosti. Po určité době se vyhodnotí výkonnost a přezkoumá vliv zavedených opatření. Celý průběh benchmarkingu se poté neustále opakuje.

Porovnáním postupů, procesů a výsledků různých měřítek a ukazatelů může společnost získat inspiraci k jiným přístupům systému managementu a jejich aplikováním dosáhnout vyšší výkonnosti.

4.2 Spokojenost zákazníků

Spokojený zákazník je jedním ze základních pilířů úspěšné společnosti. Z toho vyplývá také důležitost zjišťování a zajišťování spokojenosti a loajality. Především je nutné pečovat o klíčové a dlouhodobé zákazníky. Společnost musí v tomhle ohledu sledovat dvě základní roviny – co si zákazník myslí a jak se chová ve skutečnosti. MIKROP ČEBÍN a.s. sleduje převážně tzv. tvrdé ukazatele. Ve čtvrtletních intervalech pozoruje vývoj tržeb, počet zákazníků, prodeje jednotlivých výrobků atd. Údaje o zákaznících jsou shromažďovány, tříděny a analyzovány za pomoci systému pro řízení vztahů se zákazníky – CRM. Ačkoliv spokojenost zákazníků vykazuje trvale vysokou úroveň, samotné měření probíhá nesystematicky, nepravidelně a s velkým časovým rozestupem. Případné změny ve spokojenosti by se společnost mohla dozvědět až příliš pozdě.

Navrhuji pravidelně sledovat spokojenost zákazníků, vyhodnocovat získané údaje a následně na ně odpovídajícím způsobem reagovat. Jednou z forem šetření, získání zpětné vazby a podnětů ke zlepšení by mohlo být vyplnění dotazníku. Dotazník musí být pro zákazníka jednoduchý a srozumitelný. Pro zjištění důležitých informací by mělo postačit deset otázek. Zákazník by měl mít rovněž prostor vyjádřit své zkušenosti formou otevřené otázky.

Dotazníkové šetření by mělo probíhat alespoň jednou za rok. U dlouhodobých zákazníků může probíhat například na konci kalendářního roku v průběhu jednoho až dvou měsíců. U klíčových zákazníků může být vhodnější oslovení vedoucím regionu nebo členem vrcholného vedení. U nových zákazníků může zjišťování spokojenosti probíhat v průběhu celého roku, a to v řádu několika dní po dodání první objednávky. Dotazníky lze zákazníkům rozeslat elektronicky, nebo během osobního kontaktu se zaměstnancem společnosti – nejčastěji obchodním zástupcem. Dotazník nemusí být vyloženě vyplněný samotným zákazníkem, ale obchodní zástupce může klást otázky podle dotazníku a následně by sám zaznamenal zjištěné informace.

K účelu pravidelného zjišťování spokojenosti zákazníků jsem navrhl možnou podobu nového dotazníku, který je uveden v tabulce č. 16. Zákazník obdrží dotazník s již vyplněnými identifikačními informacemi a pouze provede hodnocení. Dotazník se skládá z deseti uzavřených otázek. Zákazník označí např. křížkem jednu ze čtyř možností odpovědi: ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE NE, NE. Pod těmito předdefinovanými otázkami je prostor pro podněty, případně pro upřesnění odpovědi na některou z uzavřených otázek.

Samotné vyplnění dotazníku by mělo být nepovinné, ale zároveň je vhodné seznámit zákazníka s tím, že výsledky a následná opatření budou v konečném případě výhodná pro obě strany. Výsledky by měly být uchovány v archivu nebo CRM systému minimálně do příštího měření.

Tabulka 16: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zákazníka (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.					
Zákazník:					
Č.	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1)	Dostal(a) jste všechny důležité informace o výrobku?				
2)	Byl(a) jste spokojen(a) s termínem dodání výrobků?				
3)	Proběhlo dodání výrobků v pořádku?				
4)	Považujete kvalitu našich výrobků a služeb za vysokou?				
5)	Vyhovuje Vám nabídka našich výrobků a služeb?				
6)	Jste spokojen(a) s cenovou politikou naší společnosti?				
7)	Splnili naše výrobky a služby Vaše očekávání?				
8)	Byl(a) jste spokojen(a) s přístupem a chováním pracovníka?				
9)	Jste spokojen(a) s úrovní komunikace a poskytováním informací naší společností?				
10)	Doporučil(a) byste na základě Vaší zkušenosti výrobky a služby společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. ?				
Máte z Vašeho pohledu důležitý podnět, který by přispěl ke zlepšení nabízených výrobků a služeb?					

4.3 Spokojenost zaměstnanců a hodnocení nadřízených

Kromě sledování spokojenosti zákazníků je důležité rovněž věnovat pozornost spokojenosti zaměstnanců. Nespokojený a nemotivovaný pracovník nemůže podávat kvalitní výkon a takovýto stav by se dříve nebo později projevil i ve výkonnosti samotné společnosti.

MIKROP ČEBÍN a.s. zpravidla vyhodnocuje spokojenost a zpětnou vazbu svých zaměstnanců v ročních intervalech. Můj návrh toto zjišťování spokojenosti pouze rozšiřuje o část s hodnocením nadřízených (vedení) a jejich manažerských dovedností. Hodnocení nadřízených by rozhodně nemělo vést ke vzniku možných konfliktů. Mělo by sloužit k odhalení oblastí, ve kterých se manažer může zlepšit, což povede k lepšímu vedení týmu, motivaci a jeho celkové výkonnosti. Naopak pokud některý z nadřízených dosáhne výrazně nadprůměrných výsledků, mohou se jeho postupy inspirovat také ostatní.

Hodnocení nadřízených by mělo ideálně proběhnout anonymně se zachováním diskrétnosti, tak aby byli respondenti během vyplňování otevření a byla zaručena pravdivost. Pracovníkům by měl být vysvětlen také důvod provádění průzkumu.

Pracovníci obdrží v tištěné nebo elektronické verzi dotazník s již předepsaným jménem nadřízeného a následně ho vyplněný stejnou formou odevzdají hodnotiteli nebo hodnotitelskému týmu. Anonymita může být zaručena vložením dotazníků do určené schránky a větším počtem hodnotících ku jednomu hodnocenému. Podle výsledků by měl být následně vyvozen další postup a doporučení k případnému zlepšení.

K tomuto účelu jsem navrhl možnou podobu dotazníku, který je uvedený v tabulce č. 17. Skládá se z osmi uzavřených otázek se čtyřmi možnostmi odpovědi: ANO, SPÍŠE ANO, SPÍŠE, NE. Po první části následují tři otevřené otázky, ve kterých může zaměstnanec podrobněji rozepsat přednosti manažera a také oblasti, ve kterých je prostor ke zlepšení.

Tabulka 17: Dotazník pro hodnocení nadřízeného (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení nadřízeného					
Jméno nadřízeného:					
Č.	Otázky	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
1)	Máte s nadřízeným dobré vztahy?				
2)	Jste spokojený(á) s manažerskými dovednostmi nadřízeného?				
3)	Má nadřízený reálná očekávání?				
4)	Podporuje Vás nadřízený ve Vašem profesním a osobnostním rozvoji?				
5)	Důvěřujete svému nadřízenému?				
6)	Zvládá nadřízený komplikované situace?				
7)	Jste spokojený/á s komunikací Vašeho nadřízeného?				
8)	Poskytuje Vám často nadřízený zpětnou vazbu?				
9)	Uveďte prosím tři oblasti, ve kterých Váš nadřízený vyniká:				
10)	Uveďte prosím tři oblasti, ve kterých by se měl Váš nadřízený zlepšit:				
11)	Je zde něco jiného, co byste nám rád/a sdělil/a ke svému nadřízenému?				

4.4 Implementace koncepce excelence

Provedením hodnocení podle Modelu Excelence EFQM a zjištění klíčových silných stránek a oblastí ke zlepšení pomohlo určit, kde se společnost právě nachází na cestě k excelenci. Pro dosahování trvalé excelence je důležité dodržovat základní principy excelence. K tomuto účelu jsem základní koncepci excelence rozšířil o stručný popis a možné způsoby, jak ji aplikovat:

- orientace na výsledky – hledání takové cesty, která povede k dosahování výsledků, jež plně uspokojí všechny zainteresované strany. Důležité je najít takovou rovnováhu, kdy plnění přání a potřeb jedné skupiny povede současně k uspokojování potřeb ostatních stran - tzv. win-win přístup.
- vytváření hodnoty pro zákazníky – rozdíl mezi cenou a získanou hodnotou by měl být z pohledu zákazníka, co největší. Na vytváření této hodnoty se musí podílet všechny organizační jednotky společnosti. Důležité je předvídatí a naplňování potřeb a očekávání zákazníků, vyhledávat příležitosti a využívat je.
- leadership na základě vize, inspirace a integrity – silné vůdčí a úspěšné osobnosti mají představovat vzor a motivaci k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji ostatních pracovníků.
- management na základě procesů – využívat procesní řízení, které zvyšuje celkovou efektivnost společnosti.
- úspěch závisí na zaměstnancích – cesta k excelenci vede přes motivaci a odměňování pracovníků, rozvíjení jejich dovedností a hledání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem.
- podpora inovací a kreativity – inovace se nevztahuje pouze k výrobkům, ale ke všem činnostem ve společnosti. Společnost by měla vyhledávat, zkoušet a případně i zavádět nadějně nápady.
- rozvoj partnerství – zaměřit se na získání vzájemného prospěchu, dosáhnout cílů prostřednictvím spolupráce.
- trvale udržitelná budoucnost – společnost musí být sociálně odpovědná z hlediska dopadu činností společnosti na zdraví veřejnosti a životní prostředí.

Nejprve se s těmito principy musí seznámit vedení společnosti, které je pak implementuje do filozofie společnosti a obeznámí s nimi všechny zaměstnance společnosti.

4.5 Přihlášení do Národní ceny kvality České republiky

Navrhuji, aby se společnost MIKROP ČEBÍN a.s. přihlásila do Národní ceny kvality České republiky. Toto ocenění je pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu a Rady kvality České republiky. Společnost dosáhla 70,82% úspěšnosti v měření výkonnosti, což je nadprůměrný výsledek. V případě zavedení mých návrhů, ale i zapojení managementu a dalších zaměstnanců, kteří by rovněž přispěli svými nápady a jejich aplikací, lze předpokládat, že by celkové hodnocení mohlo být ještě lepší.

Národní cena kvality ČR má v podnikatelském sektoru dva programy, a to program Start Plus a program Excellence. Program Excellence je nejvyšším oceněním Národní ceny kvality ČR a je plně harmonizován s Modelem Excellence EFQM. Nejlepší účastníci programu Excellence mohou získat ocenění Recognised for Excellence s platností dvou let, podle počtu bodů se přiděluje tři až pět hvězd (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019a).

Doporučuji přihlásit společnost nejprve do programu Start Plus. Tento program je určen pro společnosti, které mají zájem zjistit současnou úroveň své výkonnosti a současně ji zvyšovat, chtějí odhalit své silné a slabé oblasti a zlepšovat se v nich. Úspěšným absolvováním programu Start Plus může společnost získat ocenění „Organizace způsobilá pro program Excellence“ a mezinárodní certifikát „Committed to Excellence – 2 hvězdy.“ Na základě tohoto hodnocení zvýší své předpoklady pro účast v programu Excellence. Tímto oceněním lze získat externí a nezávislou zpětnou vazbu v oblasti silných stránek a oblastí ke zlepšení. Úspěšné společnosti jsou rovněž vloženy do mezinárodní databáze EFQM (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019b).

MIKROP ČEBÍN a.s. s průměrnými 110 zaměstnanci spadá do kategorie „Střední organizace – 50 až 250 zaměstnanců.“ Účast v programu Start Plus Národní ceny kvality ČR je zdarma. Proces v programu Start Plus je následující:

1. Vyplnění a odeslání přihlášky – přihláška je umístěna na webových stránkách www.mpo.cz nebo na doručovací adrese Rady kvality České republiky. Přihlášky se zasílají ve formátu PDF na e-mailovou adresu sekretariatRKCR@mpo.cz. Po doručení přihlášky potvrdí Rada kvality ČR účast společnosti v Národní ceně kvality ČR.

2. Podpis smlouvy o hodnocení – smlouva je zaslána přihlášené a schválené společnosti po finálním termínu k podání přihlášek (zpravidla v polovině června)
3. Vypracování podkladové zprávy – společnost vyplní informace do formuláře pro externí hodnocení (odeslání do poloviny srpna téhož roku).
4. Hodnocení na místě – Během hodnocení na místě jsou ověřeny údaje z podkladové zprávy. Hodnotí se v sídle nebo místě podnikání společnosti. Společnost posuzují dva externí hodnotitelé nejčastěji v rámci jednoho dne, v mimořádných situacích až tři dny, na konci je vyplněna zpráva hodnotitele.
5. Celkové vyhodnocení – externí hodnotitelé doručí seznam hodnocených účastníků, vyplněné podkladové zprávy a hodnotitelské zprávy s udělenými body. Výsledky jsou předány porotě zvané JURY, která je složená ze sedmi členů Rady kvality České republiky. JURY ověří veškeré podklady od hodnotitelů a podle získaných bodů všech účastníků sestaví v jednotlivých kategoriích konečné pořadí.
6. Zveřejnění a vyhlášení výsledků Národní ceny kvality České republiky během listopadu – Měsíce kvality. Ve Španělském sále Pražského hradu jsou Ministerstvem průmyslu a obchodu a Radou kvality ČR s podporou vlády předány ocenění.
7. Získání zpětné vazby – všichni účastníci Národní ceny kvality ČR obdrží po předávání ocenění zprávu hodnotitele s podrobnou zpětnou vazbou. Ve zprávě jsou uvedeny silné stránky a oblasti ke zlepšení v rámci programu Start Plus. Součástí zprávy je také bodové hodnocení jednotlivých kritérií (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2019b).

Předpokládám, že příprava společnosti na účast v Národní ceně kvality ČR a hodnocení externími hodnotiteli včetně nalezení nedostatků a jejich následné odstranění povede ke zvýšení celkové výkonnosti společnosti. Jak už bylo zmíněno, pokud by společnost MIKROP ČEBÍN a.s. byla úspěšná v programu Start Plus, mohla by se následně přihlásit do obtížnějšího programu Excellence.

4.6 Přínosy a náklady návrhů

Využíváním **benchmarkingu** získá společnost možnost porovnání vlastní výkonnosti s vybraným partnerem, což odhalí další oblasti ke zlepšování. Srovnáváním lze objevit jiné praktiky a přístupy managementu, které vykazují lepší výsledky. Aplikováním nových poznatků může společnost zvýšit svoji celkovou výkonnost. Jelikož je benchmarking poměrně časově náročný a vyžaduje zapojení několika lidí, dosahují náklady spojené s odměnami pro zapojené zaměstnance 25 000 Kč. Zavedením pravidelného benchmarkingu se společnosti výrazně zvýší hodnocení v rámci Modelu Excelence a pomůže jí i v případné účasti v Národní ceně kvality České republiky. Právě nedostatečné srovnávání se negativně promítlo do celkového hodnocení.

Pravidelné **hodnocení spokojenosti zákazníků** představuje pro společnost rychlé získání zpětné vazby. Odhalením případné nespokojenosti a včasnou adekvátní reakcí může společnost snížit počet „ztracených“ zákazníků. Pomocí získané zpětné vazby z dotazníku bude snazší plnit přání a požadavky odběratelů. Tisk 150 dotazníků s průměrnou cenou 1,5 Kč/ks představuje náklady ve výši 225 Kč. Na odměny pro zpracovatele odpovědí lze vyčlenit 3 000 Kč.

Hodnocení nadřízených a jejich manažerských schopností a následné zlepšení má vést k vyšší motivaci, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Pokud budou zaměstnanci a jejich nadřízení spolu lépe komunikovat a pracovat efektivněji, promítne se to do kvality výrobků a poskytovaných služeb a tato změna bude mít vliv i na spokojenost zákazníků. Náklady na tisk 100 dotazníků dosahují 150 Kč. Finanční ohodnocení pro zpracovatele dotazníků činí 3 000 Kč.

Implementace koncepce excelence do filozofie společnosti má vést k dosahování lepších výsledků ve všech činnostech. **Účastí v Národní ceně kvality České republiky** získá společnost možnost posouzení její výkonnosti externími hodnotiteli, srovnání s ostatními „excelentními“ podniky a případně také mezinárodní certifikát Committed to Excellence nebo Recognised for Excellence. Účast v Národní ceně kvality ČR není zpoplatněna.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na výkonnost společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě hodnocení společnosti pomocí dotazníku Modelu START, který vychází z principů vícekriteriálního Modelu Excellence EFQM, navrhnout taková opatření, která povedou k dosažení vyššího hodnocení a přispějí k rozvoji filozofie o excelenci ve společnosti. Závěrečná práce byla pomyslně rozdělena na tři části.

V teoretické části byla definována výkonnost, její členění, přístupy k měření a hodnocení výkonnosti. Důraz byl kladen na sebehodnocení a vícekriteriální Model Excellence EFQM. Bylo popsáno všech devět kritérií tohoto modelu. Získané teoretické poznatky o Modelu Excellence EFQM byly použity k hodnocení společnosti.

V analytické části byla představena hodnocená společnost MIKROP ČEBÍN a.s., její předmět podnikání, historie, poslání a organizační struktura. Součástí analýzy je rovněž posouzení ekonomické situace, kde je zahrnutý vývoj tržeb, hodnocení ukazatelů rentability, zadluženosti a aktivity a vývoj výsledku hospodaření. Prostřednictvím sebehodnocení s účastí zástupců společnosti byla na základě dotazníku využívajícím principy Modelu Excellence EFQM zjištěna výkonnost, respektive úspěšnost společnosti v jednotlivých kritériích. Nejlépe byla společnost hodnocena v kritériu **Klíčových výsledků**, kde získala **85,857 %**. Naopak v kritériu **Pracovníci – výsledky** získala pouze **53,4 %**. Celková úspěšnost společnosti MIKROP ČEBÍN a.s. podle devíti-kriteriálního Modelu Excellence vytvořeného organizací EFQM činí **70,82 %**.

V následující části byly předloženy návrhy na základě nalezených oblastí ke zlepšení. Prvním uvedeným návrhem je využívání **benchmarkingu**. Právě absence srovnávání výsledků s ostatními podnikatelskými subjekty se výrazným způsobem negativně projevila na celkovém hodnocení. Návrh mimo jiné obsahuje oblasti a měřítka k porovnání nebo možnosti výběru partnerů.

Druhý návrh se věnuje úpravě stávajícího systému **hodnocení spokojenosti zákazníků**. Bylo doporučeno pravidelné získávání zpětné vazby, včetně rozlišení postupu u nových a dlouhodobých zákazníků. K tomuto účelu byla vytvořena nová možná podoba dotazníku.

Další návrh souvisí se spokojeností zaměstnanců a **hodnocením nadřízených**. Zahrnuje postup získávání zpětné vazby týkající se hodnocení dovedností manažerských dovedností a způsobu vedení. V této souvislosti byl také sestaven dotazník.

Čtvrtým návrhem je **implementace koncepce excellence** do filozofie společnosti, která má podpořit trvale udržitelný úspěch, respektive výkonnost. Základní koncepce excellence byla podrobněji rozvedena.

Poslední návrh se vztahuje k **přihlášení** společnosti do **Národní ceny kvality** České republiky. Na základě nadprůměrných výsledků hodnocení byla doporučena účast v tomto ocenění.

Představené návrhy byly koncipovány ke zlepšení hodnocení a jejich přínosy jsou v souladu se stanoveným cílem. Prostřednictvím diplomové práce byla společnost MIKROP ČEBÍN a.s. seznámena s koncepcí excellence, která by ji měla pomoci při zvyšování výkonnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

FORMAN, Zdeněk, 2012. Balanced Scorecard. *Vlastní cesta* [online]. 2012-4-23 [cit. 2020-4-10]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

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

KVALITA VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ, 2020. *Model excellence EFQM*. KVALITAVS.cz [online]. [cit. 2020-4-23]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/model-excellence-efqm/>

LOP, N. S., K. ISMAIL, H. M. ISA, a N. KHALIL, 2018. An effective approach of performance measurement systems (PMS) for adoption in construction projects. *Journal of Engineering Science and Technology*. [online]. 13.12: 3951-3963. [cit. 2019-12-3]. Dostupné z: http://jestec.taylors.edu.my/Vol%2013%20issue%2012%20December%202018/13_12_05.pdf

MIKROP ČEBÍN a.s., 2019a. *Výroční zpráva 2018*. Čebín.

MIKROP ČEBÍN a.s., 2019b. *Účetní závěrky 2014-2018*. Čebín.

MIKROP ČEBÍN a.s., 2020a. *O firmě*. MIKROP.cz [online]. [cit. 2020-1-4]. Dostupné z: <http://www.mikrop.cz/o-firme>

MIKROP ČEBÍN a.s., 2020b. *Historie firmy*. MIKROP.cz [online]. [cit. 2020-3-30]. Dostupné z: <http://www.mikrop.cz/historie-firmy>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2018a. *Národní cena kvality České republiky*. MPO.cz [online]. 2018-6-18 [cit. 2020-3-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-kvality-ceske-republiky--238056/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2018b. *Národní ceny kvality přispívají ke zvýšení důvěryhodnosti firem a institucí a posilování jejich konkurenceschopnosti*. MPO.cz [online]. 2018-11-27 [cit. 2020-3-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/narodni-ceny-kvalityprispivaji-ke-zvyseni-duveryhodnosti-firem-a-instituci-a-posilovani-jejichkonkurenceschopnosti--241626/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019a. *Program Excellence*. MPO.cz [online]. 2019-4-30 [cit. 2020-3-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence--245799/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019b. *Program Start Plus*. MPO.cz [online]. 2019-4-30 [cit. 2020-3-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-start-plus--245804/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, 2019c. *Program CAF*. MPO.cz [online]. 2019-4-30 [cit. 2020-3-26]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost/2019/4/NCK-CR_CAF_Statut.pdf

NENADÁL, Jaroslav, 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. Praha: Management Press, 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

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

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. *Model START*. [online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. [cit. 2019-12-7]. ISBN 978-80-02-02341-8. Dostupné

z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY, 2013. *Model START PLUS*. [online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 90 s. [cit. 2020-3-27]. ISBN 978-80-02-02426-2. Dostupné

z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

TIBYAN, Reno Renaldi, Dermawan WIBISONO, Mursyid Hasan BASRI. 2019. Building a Model of Suitable Performance Management Framework. *Int. J Sup. Chain. Mgt.* [online]. Vol, 8.1: 627. [cit. 2019-12-3]. ISSN 2050-7399. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/f7c7/a52e861fff21ccb9316984f5473ec2ce520a.pdf>

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

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

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2020. Výpis z obchodního rejstříku MIKROP ČEBÍN a.s., or.justice.cz [online]. [cit. 2020-1-10]. Dostupné z: <https://www.or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=685960&typ=PLATNY>

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

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BSC	Balanced Scorecard
C2E	Committed to Excellence
CRM	Customer Relationship Management
EEA	EFQM Excellence Award
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
R4E	Recognised for Excellence
TQM	Total Quality Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model Excellence EFQM.....	23
Obrázek 2: Logika RADAR	29
Obrázek 3: Integrace základní koncepce excelence, Modelu excelence a logiky RADAR	31
Obrázek 4: Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení se strategií	32
Obrázek 5: Model hodnotového řetězce	35
Obrázek 6: Logo společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.	41
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání tradičních a moderních metod hodnocení výkonnosti	18
Tabulka 2: Rozdíly mezi audity systémů managementu jakosti a sebehodnocením	19
Tabulka 3: Analýza aktivity	47
Tabulka 4: Způsob hodnocení odpovědí na otázky z dotazníku Modelu START	48
Tabulka 5: Tým hodnotitelů společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.	49
Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria Vedení	51
Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria Strategie	52
Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci	53
Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje	55
Tabulka 10: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty a služby	56
Tabulka 11: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky	58
Tabulka 12: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky	59
Tabulka 13: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky	61
Tabulka 14: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky	62
Tabulka 15: Celkový profil společnosti MIKROP ČEBÍN a.s.	63
Tabulka 16: Dotazník pro hodnocení spokojenosti zákazníka	70
Tabulka 17: Dotazník pro hodnocení nadřazeného	72

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží	44
Graf 2: Rentabilita investic a vlastního kapitálu.....	45
Graf 3: Porovnání celkové zadluženosti s celkovými aktivy.....	45
Graf 4: Vývoj hospodářského výsledku.....	47
Graf 5: Dosažená úspěšnost v jednotlivých kritériích	63