

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM  
MODELU EXCELENCE EFQM**

A COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

**Bc. Simona Novotná**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

**BRNO 2020**

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Simona Novotná</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
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 excelence 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 práce je na základě kritické analýzy provést hodnocení výkonnosti vybrané společnosti za využití metodiky Modelu excelence EFQM, a navrhnout opatření, která pomohou dané společnosti současný stav zlepšit.

#### **Základní literární prameny:**

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

Národní cena kvality ČR – Model START. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.

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



PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 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.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti pomocí EFQM Modelu excelence. V teoretické části práce jsou přiblížena základní teoretická východiska měření výkonnosti podniku se zaměřením na EFQM Model excelence. Analytická část práce obsahuje zhodnocení současné situace vybrané společnosti za využití metodiky EFQM Modelu excelence tak, aby bylo možno identifikovat slabá místa. Výstupy provedené analýzy jsou pak využity v následující části práce, kde jsou zjištěné slabiny převedeny na návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti, aby ta byla schopna se posunout dále na cestě k excelenci.

## **Klíčová slova**

EFQM Model excelence, Model START, výkonnost podniku, měření výkonnosti, sebehodnocení

## **Abstract**

This master's thesis is focused on conducting a performance evaluation of a particular company using the EFQM Excellence Model. The theoretical section of this thesis introduces the primary theoretical basis for company performance measurement with a focus on the EFQM Model of Excellence. The analytical section contains an evaluation of the selected company's current situation using the Excellence Model's methodology to identify weaknesses. The output from the analysis is then used in the subsequent section of the thesis, where these weaknesses are transformed into suggestions for improving the company's performance so it can proceed further on its path to excellence.

## **Key words**

EFQM Excellence Model, START Model, business performance, performance evaluation, self-appraisal

### **Bibliografická citace**

NOVOTNÁ, S. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu excelence EFQM*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2020. 97 s.  
Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15.5.2020

---

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat panu řediteli společnosti ABC, a.s. za otevřený přístup a poskytnuté podklady.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>12</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>14</b>
1.1 Výkonnost podniku.....	14
1.2 Měření podnikové výkonnosti.....	15
1.3 Moderní metody měření a řízení výkonnosti .....	16
1.3.1 Balanced Scorecard (BSC).....	16
1.3.2 Koncepce ISO řady 9000 .....	19
1.3.3 Model Malcolma Baldrige.....	20
1.3.4 Model Six sigma .....	21
1.3.5 EFQM model .....	23
1.3.6 Benchmarking.....	24
1.4 EFQM Model Excellence.....	25
1.4.1 Principy modelu .....	26
1.4.2 Kritéria modelu .....	28
1.4.3 Podpora excelence v ČR .....	32
1.4.4 Model START .....	33
1.4.5 Hodnocení dle metodiky modelu START.....	34
1.4.6 Přínosy EFQM.....	37
1.5 Shrnutí teoretické části.....	38
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>40</b>
2.1 Charakteristika společnosti .....	40
2.2 Finanční analýza .....	42
2.3 Hodnocení pomocí EFQM Modelu excelence .....	46
2.3.1 Kritérium 1: Vedení .....	47
2.3.2 Kritérium 2: Strategie.....	48
2.3.3 Kritérium 3: Pracovníci .....	49
2.3.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje .....	50

2.3.5 Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby .....	52
2.3.6 Kritérium 6: Zákazníci - výsledky .....	53
2.3.7 Kritérium 7: Pracovníci - výsledky .....	54
2.3.8 Kritérium 8: Společnost - výsledky .....	54
2.3.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky .....	55
2.3.10 Celkové bodové vyhodnocení.....	56
2.4 Silné stránky a oblasti pro zlepšování.....	57
2.5 Shrnutí analytické části.....	62
<b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....</b>	<b>63</b>
3.1 Analýza spotřebitelského chování a preferencí .....	63
3.1.1 Návrh metodiky marketingového výzkumu .....	64
3.1.2 Přínosy návrhu .....	65
3.1.3 Limity návrhu .....	66
3.1.4 Náklady navrženého postupu a harmonogram činností .....	66
3.1.5 Pilotní studie navrženého dotazníku .....	71
3.2 Anonymní zpětná vazba od zaměstnanců .....	75
3.2.1 Podstata návrhu.....	75
3.2.2 Hodnocené oblasti.....	76
3.2.3 Technické provedení .....	76
3.2.4 Náklady návrhu a harmonogram činností .....	77
3.2.5 Vyhodnocení a doporučení.....	80
3.3 Další doporučení.....	80
3.3.1 Produkty a zákazníci .....	80
3.3.2 Vedení a inovace.....	83
3.3.3 Zaměstnanci a společnost.....	86
3.3.4 Výkonnost .....	88
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>97</b>

## ÚVOD

V dnešních podmínkách konkurenčního prostředí je nezbytné pro dosažení úspěchu nespoléhat pouze na štěstí a improvizaci, ale systematicky řešit, plánovat, optimalizovat a vyhodnocovat situaci na trhu a zároveň také i uvnitř organizace. K dosažení dobrých výsledků musí organizace začít vně sebe sama a vytvořit pro ně vhodné podmínky a strukturu managementu, přičemž nesmí zapomínat myslet na zákazníky a konkurenci.

Pokud srovnáme úspěšné podniky, můžeme zaznamenat mnoho shodných znaků, jako např. silný management a kvalitně organizované a řízené procesy, které pomáhají předejít nekvalitě a udržují efektivitu jejich počínání. Tyto organizace jsou silně zaměřeny na zaměstnance s cílem je motivovat a udržet, ale také přilákat kvalitní nové zaměstnance, nebo jsou např. také zaměřeny na zákazníka tak, aby nejen uspokojovaly vyslovená přání, ale aby tato překračovaly a přinesly mu vždy o kousek více, aby se tak zákazník vracel a měl v jejich produkty plnou důvěru. Znaků výkonného a úspěšného podniku je však mnohem více.

Pro účely hodnocení vybrané společnosti, které je obsahem této práce, jsem se rozhodla využít Model START, vycházející z metodiky EFQM Model excellence, který je v zahraničí fenomén a ve vyspělém světě je používání tohoto modelu v řízení prakticky samozřejmostí. V ČR bohužel zatím příliš rozšířený není, avšak v současné době se již začal dostávat do povědomí českého managementu a jeho obliba stoupá. V ČR tento model využívá například Policie ČR a jiné orgány státní správy, ale především řada nadnárodních korporací, které za použití modelu umocňují svůj mezinárodní úspěch.

V první části této práce jsou rozebrána základní teoretická východiska, týkající se podnikové výkonnosti a jejího měření, se zaměřením na EFQM Model excellence a od něj odvozený Model START. Dále je obsahem kritická analýza s využitím metodiky Modelu START, na základě které budou identifikovány silné stránky a mezery pro zdokonalení systému vybrané organizace. V poslední části budou navržena opatření, která mají za úkol slabiny podniku převést na návrhy ke zlepšení podnikových procesů,



výkonnosti společnosti jako celku, ale také zkvalitnění poskytovaných služeb tak, aby ta byla schopna se posunout dále na cestě k excelenci.

# CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

## **Cíle práce**

Primární cíl této práce je pomocí kvalitativního výzkumu a metodiky EFQM Modelu Excellence (resp. Modelu START) zhodnotit výkonnost vybrané společnosti, přičemž hlavním přínosem bude na základě provedené kritické analýzy navrhnout opatření na zlepšení stávající situace.

Dílčími cíli jsou popsání teoretických poznatků k oblasti hodnocení výkonnosti, provedení kritické analýzy zvolené společnosti, vyhodnocení podnikové situace dle modelu START a z toho vyplývající identifikace silných stránek a oblastí ke změně, společně s navržením postupů pro eliminaci slabých stránek.

## **Metodologie**

Hlavní výzkumná otázka této práce je odvozena od primárního cíle a zní tedy "Jaká je výkonnost vybrané společnosti dle metodiky EFQM Modelu excellence?". Jedná se o výzkumnou otázku deskriptivního typu.

Při zpracování této diplomové práce bylo využito kombinace několika výzkumných metod, přístupů a nástrojů, kdy se v první řadě jedná o literární rešerši, při které bylo zejména v teoretické části zohledněno více druhů informačních zdrojů (viz kapitola Literatura).

Dále bylo využito tzv. "párových" metod, jakými jsou abstrakce-konkretizace, analýza - syntéza a indukce-dedukce. Abstrakce, tedy myšlenkový proces vydělení pouze podstatných charakteristik sledovaného subjektu, a konkretizace, jako opačný proces postupu od všeobecného k jednotlivému, stejně jako analýza, což představuje rozbor celku na části, a syntéza, která na druhou stranu umožňuje poznávat objekt jako celek a spojuje poznatky získané analýzou, tvořily hlavní metody využívané zejména v analytické části textu. V této části bylo však také využito dvojice metod indukce, která představuje nástroj zobecňování jednotlivých poznatků, a dedukce, která opačně vychází ze známých dat a obecně platných závěrů, které aplikuje na dosud neprozkoumané případy. (7, s. 44)

Hlavním metodickým nástrojem pro kvalitativní sběr dat analytické části této práce zde bylo použito standardizovaného dotazování pomocí kombinace dotazníkového šetření, řízených osobních individuálních rozhovorů a obsahové analýzy dokumentů (výroční zprávy, podnikové zdroje). (7, s. 44-57)

Pro dotazníkové šetření byl použit standardní dotazník, který je součástí Modelu START, kdy však původní čtyřstupňová škála byla mnou rozdělena na více polí, a to pro dosažení jemnější stupnice a tedy i objektivnějšího hodnocení, a dále doplněna o pole „poznámka“, která umožňuje respondentovi uvést odkaz na objektivní důkaz.

V návrhové části práce byl proveden marketingový výzkum, kdy pro kvantitativní výzkum trhu bylo využito pro sběr primárních dat dotazníkového šetření.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části textu budou přiblíženy základní teoretické poznatky z oblasti podnikové výkonnosti a jejího měření, přičemž hlavní pozornost bude zaměřena na model START, vycházející z metodiky EFQM Modelu Excellence, který bude následně využit k hodnocení výkonnosti vybrané společnosti a navržení opatření k jejímu zlepšení.

## 1.1 Výkonnost podniku

Výkon lze obecně definovat jako kvantifikace dosažených výsledků podniku. Výkonnost podniku pak jako míru dosahování těchto výsledků, přičemž měření je možné pouze na základě srovnání s definovanou cílovou hodnotou výsledku. Cílové hodnoty vychází buď přímo ze strategie podniku, nebo mohou být odvozeny za pomoci benchmarkingu. (19)

Norma ISO 9001:2015 výkonnost definuje jako měřitelný výsledek, vztahující se buď ke kvantitativním nebo kvalitativním výsledkům. Výkon se v kontextu zmiňovaného standardu může týkat managementu činností, procesů, produktů či služeb, systémů nebo organizace. (28)

Ve snaze dosáhnout výsledku, který bude vzhledem k referenčním hodnotám posouzen jako příznivý, je nasnadě zdůraznit důležitost dvou, vzájemně provázaných dimenzí výkonnosti. Těmi jsou efektivnost, tedy "dělat správné věci", a účinnost, čímž je myšleno "dělat věci správně". (20, s. 18) Zde lze spatřit analogii s předpokladovými a výsledkovými faktory modelu EFQM, který bude přiblížen dále v textu.

Stranou efektivnosti a účinnosti lze však výkonnost spojovat i s termíny, jako jsou náklady, produktivita, kvalita, apod. (14, s 122)

Růst výkonnosti je podmíněn řízením, založeném na opakovaném provádění měření, které navazuje na identifikaci klíčových faktorů ovlivňujících tuto výkonnost, stejně tak jako aplikací optimálního měřítkového systému, který zohledňuje vzájemné souvislosti mezi jednotlivými aktivitami. (16, s. 13)

## 1.2 Měření podnikové výkonnosti

Výkonnost organizace lze hodnotit různými způsoby, přičemž nejčastěji se v literatuře setkáváme s přístupy jako je sledování a rozbor jednotlivých položek, ukazatelů či celých souhrnných modelů v rámci finanční analýzy účetních výkazů, příp. ukazatelů jako jsou EVA, MVA, SVA, TSR apod., které také měří finanční výkonnost. Když chceme chápat výkonnost podniku v širším rozměru a nezaměřovat se pouze na finanční charakteristiky, lze k jejímu zkoumání využít některé z moderních metod měření výkonnosti.

### ➤ Tradiční metody měření podnikové výkonnosti

Tradiční metody měření výkonnosti jsou orientované na uplatnění finančních kritérií a vycházejí zpravidla z minulosti, příp. nanejvýš ze současnosti, což je jejich velké negativum. Navíc je nezbytné vzít v úvahu, že výsledky vykazované účetnictvím mohou být zkresleny, a to jak účelově (např. prostřednictvím oceňování), tak např. již z podstaty účetnictví vycházejícím zachycením položek účetních výkazů k určitému okamžiku, přičemž nemusí být zohledněny významné události, které tomuto okamžiku předcházely, příp. které navazovaly.

Mezi tradiční metody měření výkonnosti podniku můžeme zařadit např. prostou finanční analýzu účetních výkazů.

### ➤ Moderní metody měření podnikové výkonnosti

Moderní přístupy měření výkonnosti jsou zpravidla zaměřeny jak na minulost a současnost, tak hlavně na budoucnost a zajištění předpokladů budoucího dosahování požadovaných výsledků výkonnosti. Nezaměřují se čistě na finanční oblast, ale komplexně hodnotí fungování podniku ve více perspektivách.

K moderním metodám měření výkonnosti organizace můžeme zařadit např. Balanced Scorecard (BSC), SixSigma, Model Malcolma Baldrige, Data Envelopment Analysis (DEA) a EFQM Model excellence, z nichž několika vybraným přístupům se bude věnovat následující kapitola textu.

Pitra (2001) pak definuje měřítko výkonnosti jako zhodnocení do podnikání vloženého kapitálu a pracuje s pojetím *hodnoty firmy* jako celku. (18, s. 16) Manželé Neumaerovi používají jako kritérium výkonnosti firmy výnosnost vlastního kapitálu za současného uvážení souvisejícího rizika, a pracují s konceptem čisté současné hodnoty, kdy zároveň vyzdvihují dva základní principy teorie financí, kterými jsou:

"Koruna obdržená dnes má větší hodnotu, než koruna obdržená zítra."

"Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna." (15, s. 16)

Měření výkonnosti je však nezbytné nepojmout pouze ad hoc a jako úkol deskriptivního charakteru, ale využít jej managementem podniku jako aktivizující prvek a výsledky tohoto procesu využít v dalším postupu, tedy jej vnímat jako proces kontinuální.

Způsob měření výkonnosti a vykazování výsledků tohoto měření musí být také přizpůsoben účelu a především uživateli takto získaných informací. Informace o dosažené výkonnosti mohou zajímat široké spektrum subjektů, a to jak již přirozeně vlastníky kapitálu a manažery, tak například také státní orgány, obchodní partnery a finanční instituce, zaměstnance, potenciální investory aj. (2, s. 16)

### **1.3 Moderní metody měření a řízení výkonnosti**

Základní principy moderních metod měření výkonnosti byly popsány výše, nyní již budou představeny základní vybrané přístupy.

#### **1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)**

Systém vyvážených ukazatelů Balanced Scorecard je propracovaný nástroj strategického řízení zaměřený na oblast výkonnosti. Doplnuje tradiční finanční měřítka ("zpožděné indikátory") o nová, průřezová, a to o měřítka hybných sil ("předstížené indikátory"). Podchycuje tak strategickou budoucí výkonnost tím, že zahrnuje také faktor hodnototvorných prvků, vedoucích dlouhodobě k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti. (19, s. 14) Ona "vyváženost" tkví především ve vyváženosti mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními měřítky,

mezi zpožděnými indikátory a příslušnými hybnými silami, nebo např. také mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. (2, s. 48)

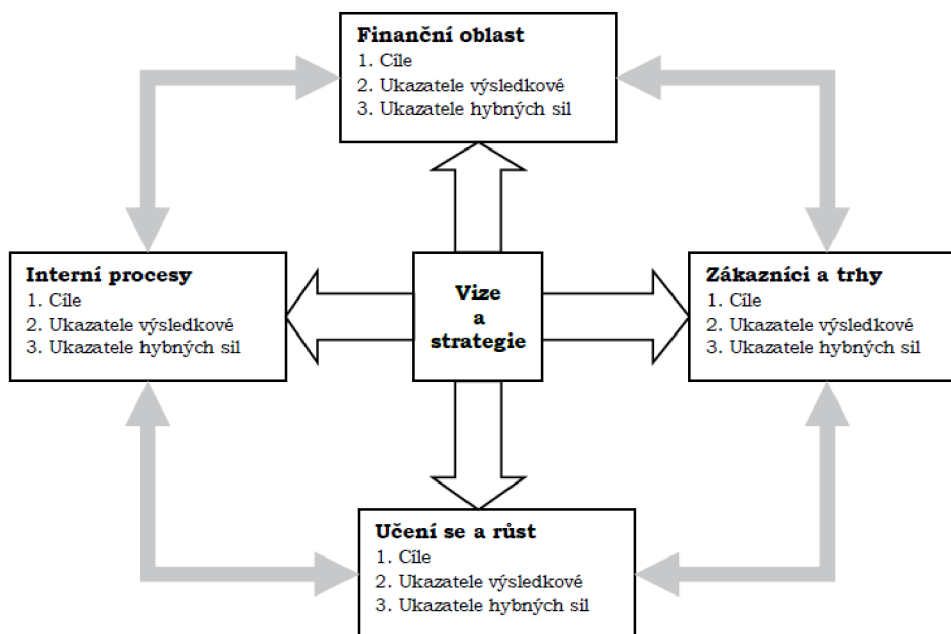
Historie této koncepce sahá do roku 1990, kdy Institut Nolana Nortona sponzoroval výzkumný projekt Davida Nortona a Roberta Kaplana s názvem Měření výkonnosti podniku budoucnosti. Diskusí představitelů firem z různých odvětví vyústilo přes konstatování nedostatečnosti finančních ukazatelů do navržení systému vyvážených ukazatelů výkonnosti. (2, s. 44-45)

Cíle a měřítka u Balanced Scorecard vychází z vize a strategie, kdy jsou nejprve jednotlivé aktivity rozděleny do několika vzájemně propojených dimenzí - strategických perspektiv, kterým jsou pak přiřazeny jednotlivé klíčové metriky. (19, s. 14)

Mezi tyto **perspektivy**, které pokrývají hlavní oblasti strategie organizace, patří:

- **finanční (hodnotová) perspektiva**, zahrnující finanční cíle,
- **zákaznická perspektiva**, sledující spokojenost zákazníků, tržní podíl a také např. atributy výrobků a služeb,
- **perspektiva interních procesů**, vztahující se k interním cílům a výsledkům klíčových procesů,
- **perspektiva učení se a růstu**, tedy potenciály rozvoje, zahrnující také lidský, organizační a informační kapitál. (19, s. 14; 3, s. 101)

Princip transformace vize a strategie do měřicího ukazatelového systému BSC je zobrazen následujícím schématem, přičemž správně sestavený BSC má prezentovat "posloupnost hypotéz o vztazích příčiny a důsledku mezi výstupními měřítka (syntetické finanční ukazatele, např. zisk) a jejich hybnými silami (finanční a naturální ukazatele vývoje jednotlivých perspektiv)", a má tak zároveň výstupy zpožděných a předstižných indikátorů vhodně provázat příčinná souvislost. (2, s. 45-46)



**Obr. č. 1: Základní schéma modelu BSC**

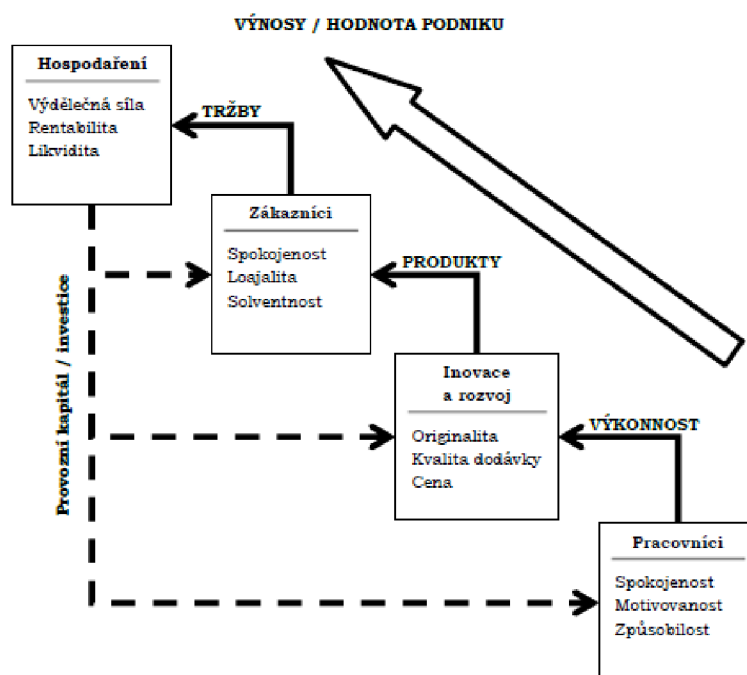
(Zdroj: 6)

Pro úspěšnou implementaci BSC do systému řízení je vhodné sestavit strategickou mapu, která bude popisovat jednotlivé perspektivy a určovat jim měřítka, plánované hodnoty těchto měřítek, a také ustanovovat hybné síly pro ovlivnění těchto měřítek. (16, s. 197) Tato strategická mapa nahrazuje původní zastaralý čtyřkvadrantový model viz obr. č. 1, jehož nedostatkem byla nedostatečná vazba mezi cíli v jednotlivých perspektivách (3, s. 102).

Strategická mapa definuje v jednotlivých perspektivách strategické cíle a výstupní měřítka pro všechny tyto strategické cíle, včetně definování hybných sil pro takto daná výstupní měřítka. Pro zajištění, že nebude strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem, jsou, jako doplněk na vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil, zapojena nestrategická měřítka, tedy tzv. diagnostická měřítka. Naprosto nezbytné je zaměřit pozornost na definování příčinných vazeb, tedy mít na mysli propojení cílů a předstížných i zpožděných ukazatelů. (16, s. 198)



Kauzální logika tohoto systému je znázorněna následujícím schématem.



**Obr. č. 2 - Pojetí rozvoje podniku podle BSC**

(Zdroj: 17)

Balanced Scorecard je významným komunikačním nástrojem řízení podniku nejen proto, že zdůrazňuje propojení hodnotových a naturálních měřítek a jejich transformaci pro řídicí pracovníky všech úrovní managementu, ale také proto, že příslušní pracovníci jsou informováni o dopadech vlastních rozhodnutí a tím také motivováni k jejich ovlivnění a zůstávají soustředěni na podnikové cíle. (2, s. 48)

### 1.3.2 Koncepce ISO řady 9000

Normy ISO, jejichž označení vychází z anglického označení Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization), jsou mezinárodní standardy definující různé požadavky a jsou využitelné pro široké spektrum oborů.

V kontextu podnikové výkonnosti je nezbytné zmínit ISO normy řady 9000, definující systém managementu jakosti s cílem maximalizace uspokojení zákazníka skrze kvalitní

produkt. Doplňkem k nim jsou pak normy ISO řady 10000, které poskytují návod pro naplňování požadavků normou řady 9000. (14, s. 16)

Zmiňované standardy se zabývají mimo jiné monitorováním, měřením a analyzováním procesů, a je zde zdůrazněn význam činění kroků, směřujících k dosahování plánovaných výsledků a neustálého zlepšování procesů. (13, s. 29) Mimo klasických procesů produktových měření se tyto standardy zabývají také řadou systémových měření, jako např. měření spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, ale také benchmarkingem, měřením výkonnosti managementu jakosti, procesů i organizace, nebo také měřením nákladů jakosti i přínosů, spojených se zlepšovacími iniciativami. Data získaná pomocí těchto měření jsou systematicky analyzována pomocí statistických nástrojů, kdy se zejména sledují vývojové trendy. (13, s. 31-32)

Zmíněné ISO normy nepředepisují uniformní strukturu systému managementu jakosti či dokumentace, ale poskytují návod na kontinuální zlepšování výkonnosti.

### **1.3.3 Model Malcolma Baldrige**

Zatímco v Evropě se v podnicích pracovalo s metodikou ISO 9000, v USA vznikl v 90. letech Malcolm Baldrige National Quality Award, jehož účelem je zvýšit úroveň inovací a zdokonalování obecně. Tento výkonnostní rámec je zaměřený na vůdčovství, zákaznické informace, operativu, lidské zdroje a finance. (4, s. 10)

Model stojí na základech globálně nejlepších a osvědčených postupů (best practices) a zaměřuje se na následující kategorie (4, s. 10-11), z nichž první tři jsou označovány jako triáda vůdčovství a představují jakýsi směr, jakým se organizace ubírá. Poslední tři kategorie pak představují kategorie výsledků. Kritérium „informace a analýza“ je v celém modelu klíčovým prvkem, jako integrující složka mezi oběma zmíněnými skupinami. (5, s. 5)

Jedná se o tyto kategorie:

- vůdcovství,
- strategické plánování,
- zaměření na trh a zákazníky,
- informace a analýza,
- orientace na lidské zdroje,
- procesní management,
- business výsledky. (4, s. 10-11)

Princip modelu spočívá v zodpovězení sady otázek pro každou z kategorií, kdy každá z těchto oblastí je vymezena vahami a bodovým ohodnocením. (4, s. 11)

### 1.3.4 Model Six sigma

Model Six Sigma je strategie řízení kvality, silně zaměřená na výsledky a kontinuální průběžné zlepšování, jejíž hlavní nástroje jsou měření a statistika. Cílem modelu je identifikovat a odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu, přičemž přípustná míra chybovosti je na úrovni  $6\sigma$ , která odpovídá 3,4 defektům na milion případů.

Úspěšná implementace této koncepce by měla stát na těchto **šesti pilířích**: (22)

- **Zlepšovací projekty**

V organizacích jsou produkovány zlepšovací projekty, neboli Six Sigma projekty, které musí přinášet prokazatelný zisk a zároveň být v souladu s širšími cíli organizace.

- **Metodologie DMAIC**

Některé metody modelu jsou vysoce pokročilé, ale základ metodiky je v modelu DMAIC, který představuje cyklus zlepšování, jež sestává z následujících prvků, kdy jde o rozšíření PDCA cyklu.

**Tab. č. 1 - Cyklus zlepšování DMAIC**

(Zdroj: 32)

Fáze	Popis	Metody a nástroje
<b>Define (definovat)</b>	Definování problému a dopadu na zúčastněné subjekty	Audit, benchmarking, zadání projektu (Project charter), QFD, mapování toku hodnot, FMEA, logický rámec (Logframe), Paretova analýza, výpočet nákladů a přínosů, diagram klíč. problémů – TOC, IPO (Inputs, Process, Outputs) diagram, SIPOC diagram (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers), VOC (Voice of the Customer)
<b>Measure (měřit)</b>	Formulace technik měření a vymezení měřitelných ukazatelů	Paretova analýza, Ishikawa diagram, PF diagram, mapa toku hodnot, FMEA, FPY procesu, procesní mapy, Chi2 test, strom rizika, 7/7 nástrojů kvality, statistické nástroje, kontrolní diagramy, snímkování procesů, procesní audity
<b>Analyze (analyzovat)</b>	Určení a analýza klíčových příčin problémů	Ishikawa diagram, FMEA, analýza rizika, strom poruch, kontrolní diagramy, způsobilost procesů – Cp a Cpk, Reliability Analysis, Root Cause Analysis, 5x proč?, syst. inženýrství, hodnotová analýza, analýza úzkých míst, brainstorming, simulace, regresní analýza
<b>Improve (zlepšovat)</b>	Generovat řešení pro odstranění příčiny problémů	Brainstorming, DoE, modelování a simulace, Robust Design, PDCA, FMEA, G8D, TPM, SMED, TOC, 5S, vizualizace, tahové systémy řízení, TOC – kritický řetězec, Kaizen, management nápadů, KVP, poka yoke, workshopy, analýza a měření práce
<b>Control (řídit)</b>	Změny v procesech standardizovat	SPC, kontrolní diagramy, časové řady, BSC, řízení podle cílů, preventivní plánování, vizuální řízení, standardizace procesů, FMEA

➤ **Prokazatelné úspory**

Zlepšovací projekty jsou chápány jako obchodní případy (business cases), a u každého z nich je poměřován očekávaný přínos plynoucí z jeho implementace v kontrastu se souvisejícími náklady, pochopitelně s cílem dosáhnout úspor.

➤ **Role vedení a "beltů"**

Koncept Six Sigma rozlišuje několik subjektů, kterými jsou sponzor (koordináční výbor; kontroluje dílčí plnění cílů a podporuje realizaci projektů, přiděluje zdroje), master black belt (expert; kompetentní pro podporu koordináčního týmu, ale také projektových týmů),

black/green/yellow belt (jednotliví řešitelé projektů, rozlišení dle nasazení na projektech) a finanční belt (nezávislý zástupce fin. oddělení; vyhodnocuje přínos projektů).

➤ **Hlas zákazníka** (Voice of Customer)

Tento pilíř odkazuje zpět na DMAIC, kdy je tento marketingový nástroj použit pro systematické definování zákaznických segmentů, získávání dat o jejich požadavcích a formulace kritických parametrů jakosti (CTQ - Critical to quality parameters). Koncept Six Sigma pak považuje za defekt cokoli, co ústí v nenaplnění požadavku na CTQ.

➤ **Hlas procesů** (Voice of Process)

V rámci uplatnění Six Sigma metodiky je měřena způsobilost procesu, a to tzv. sigma úrovní způsobilosti (sigma level). (22)

### 1.3.5 EFQM model

EFQM Model excellence byl vyvinut a představen Evropskou nadací pro management jakosti (v angličtině European Foundation for Quality Management, neboli EFQM) v roce 1991, a od té doby je tento model progresivně zlepšován a aktualizován. Naposledy byl přepracován v roce 2013, další aktualizace („Model EFQM 2020“) bude představena v říjnu roku 2019. Dále v této práci bude pracováno s modelem verze 2013.

Model představuje metodický nástroj hodnocení úspěšnosti podniků ve světovém měřítku. Díky svému obecnému charakteru je aplikovatelný na všechny druhy organizací (nebo jejich organizačních jednotek) bez ohledu na velikost, charakter činnosti nebo na stádium vývojové fáze životního cyklu organizace. (19)

Model excellence staví na pilířích, kterými jsou sebehodnocení a benchmarking, a vychází z metodiky TQM, kdy zároveň účinně aplikuje **8 základních principů TQM**, kterými jsou:

- orientace na zákazníka,
- vedení lidí a týmová práce,
- rozvoj a zapojení lidí,
- orientace na procesy,
- odpovědnost vůči okolí,

- neustálé zlepšování,
- měřitelnost výsledků,
- partnerství s dodavateli. (19)

Model je postaven na sebehodnocení napříč všemi jejími činnostmi a kontinuálním zlepšováním, přičemž jeho logika předpokládá, že vynikajících výsledků je možné dosahovat v případě, kdy jsou max. spokojeni jak zákazníci, tak zaměstnanci, avšak je také respektováno okolí. Podnik by měl mít také špičkově zvládnuté a řízené interní procesy, což odpovídá kvalitně řízené strategii, budování vztahů partnerství, efektivního řízení zdrojů, což musí být podporováno managementem na všech jeho úrovních. (19)

Metodika EFQM Modelu excelence je navržena tak, aby prostřednictvím sebehodnocení zapojené organizace podněcoval k neustálému zlepšování.

Modelu excelence EFQM bude věnován větší prostor v samostatné kapitole dále v textu, v kapitole 1.4.

### **1.3.6 Benchmarking**

Při hodnocení výkonnosti organizace za účelem zlepšování vlastní situace je také nezbytné uvážit benchmarking, resp. benchlearning. Ze své podstaty je tento přístup široce aplikovatelný pro všechny výše zmíněné přístupy.

Jedná se o nástroj strategického managementu - systematický proces porovnání svých výsledků se špičkami v oboru (benchmarky), který se organizaci snaží přinést poznání toho, jak tyto špičkové organizace světové výkonnosti dosáhly, a tyto informace následně využívají v procesu kontinuálního zlepšování s cílem stát se novým benchmarkem. (14, s. 187)

## 1.4 EFQM Model Excellence

Model excellence EFQM je flexibilní a široce použitelný rámec pro podporu a podněcování trvalého zlepšování, zvyšování efektivnosti činností na všech sférách, a zvyšování konkurenceschopnosti.

Model je propracovaný, komplexní a široce použitelný diagnostický nástroj managementu. Systematickým pravidelným ověřováním se z něj stává efektivní nástroj pro start kontinuálního zlepšování, a jde o poměrně nenáročný způsob jak hodnotit úroveň dosažení excellence podniku a zároveň identifikovat silné stránky organizace spolu s příležitostmi pro další zlepšení, a tím napomoci směřovat organizaci k oné excelenci.

Nezaměřuje se pouze na dosahované výsledky, ale zkoumá a hodnotí také faktory, které předurčují jakých výsledků je organizace schopna dosáhnout. Výsledky zase podávají zpětnou vazbu ohledně manažerských přístupů a jejich aplikace (předpoklady).

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) definuje excelenci jako *"vynikající postupy v řízení organizace a dosahování vynikajících výsledků na základě souboru 9 základních koncepcí: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálost záměrů, řízení na základě procesů a faktů, angažovanost lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace, rozvoj vzájemně prospěšných partnerství a společenská odpovědnost firmy."* (12, s. 9) Model předpokládá, že excelentních výsledků firma dosahuje excelentním managementem, který je prozákaznický orientován, zajímá se o své zaměstnance a podněcuje rozvoj jejich jejich potenciálu, neustále analyzuje a optimalizuje své procesy a klíčové výsledky, které promítá zpět do faktorů předpokladů.

Model je orientován na rozvoj vztahů se zákazníky, ale také se zaměstnanci a dalšími zainteresovanými stranami, neboť filosofií modelu mimo jiné je, že organizace může dosahovat excelentních výsledků pouze za předpokladu maximálního a trvale udržitelného uspokojení jak zákazníků, tak také zaměstnanců a společnosti obecně. Excelentní organizace se však podle metodiky EFQM Modelu excellence také zaměřuje na stanovení cílů a strategií k jejich dosažení, na své procesy a jejich vedení, a partnerství se všemi zainteresovanými subjekty.

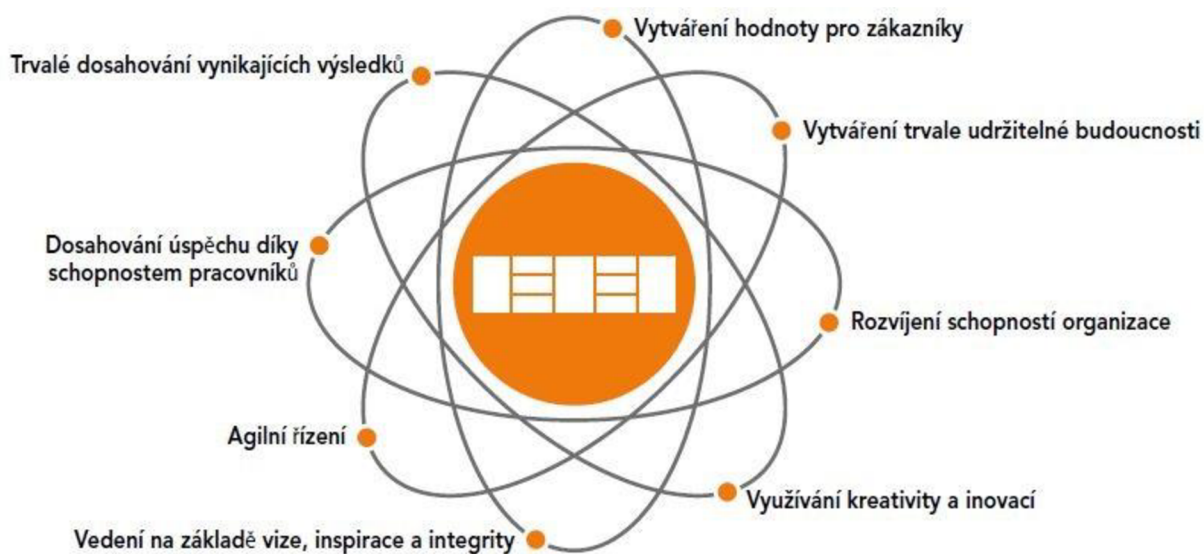
Model je široce aplikovatelný a lze jej použít prakticky u všech typů organizací, nehledě na jejich obor činnosti či jejich velikost.

Tento praktický nástroj lze použít hned několika způsoby, a to jako:

- nástroj sebehodnocení,
- základ pro společný způsob myšlení o organizaci a společný slovník,
- nástroj identifikování mezer v organizaci, sjednocování a rozmisťování iniciativ a odstraňování duplicit,
- strukturu systému managementu. (9, s. 4)

### 1.4.1 Principy modelu

Základem excelentní organizace je dle metodiky EFQM následujících 8 základních koncepcí excelence.



**Obr. č.3: Základní koncepce excelence**

(Zdroj: 9, s. 4)



➤ **Vytváření hodnoty pro zákazníka**

Excelentní organizace znají jednotlivé skupiny svých stávajících i potenciálních zákazníků a trvale vytvářejí hodnotu pro tyto zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich očekávání a komunikují s nimi.

➤ **Vytváření trvale udržitelné budoucnosti**

Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolí tím, že zároveň se zvyšováním své výkonnosti zkvalitňují ekonomické, sociální i environmentální podmínky v prostředí, kde působí.

➤ **Rozvíjení schopností organizace**

Excelentní organizace rozvíjejí prostřednictvím efektivního řízení změn svoje stávající i potenciální schopnosti a identifikují místa, kde je třeba se dále rozvíjet. Vytvářejí kulturu neustálého zlepšování efektivity a týmové práce napříč celým hodnotovým řetězcem.

➤ **Využívání kreativity a inovací**

Excelentní organizace hledají možnosti neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity zainteresovaných stran, vytvářejí a řídí spolupracující a učící se sítě s cílem identifikovat příležitosti pro zlepšování.

➤ **Vedení na základě vize, inspirace a integrity**

Excelentní organizace mají lídry, kteří působí jako modelové vzory hodnot společnosti a inspirují další pracovníky, vytvářejí kulturu angažovanosti, zlepšování a zodpovědnosti.

➤ **Agilní řízení**

Excelentní organizace používají mechanismy k účinné identifikaci příležitostí a hrozeb, a reakci na ně. Změny řídí efektivně, prostřednictvím strukturovaného řízení projektů.

➤ **Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků**

Excelentní organizace respektují a využívají různorodost svých pracovníků, rozvíjejí jejich dovednosti a kompetence, a vytvářejí v duchu opravdového partnerství kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů, které se navíc snaží sladovat.

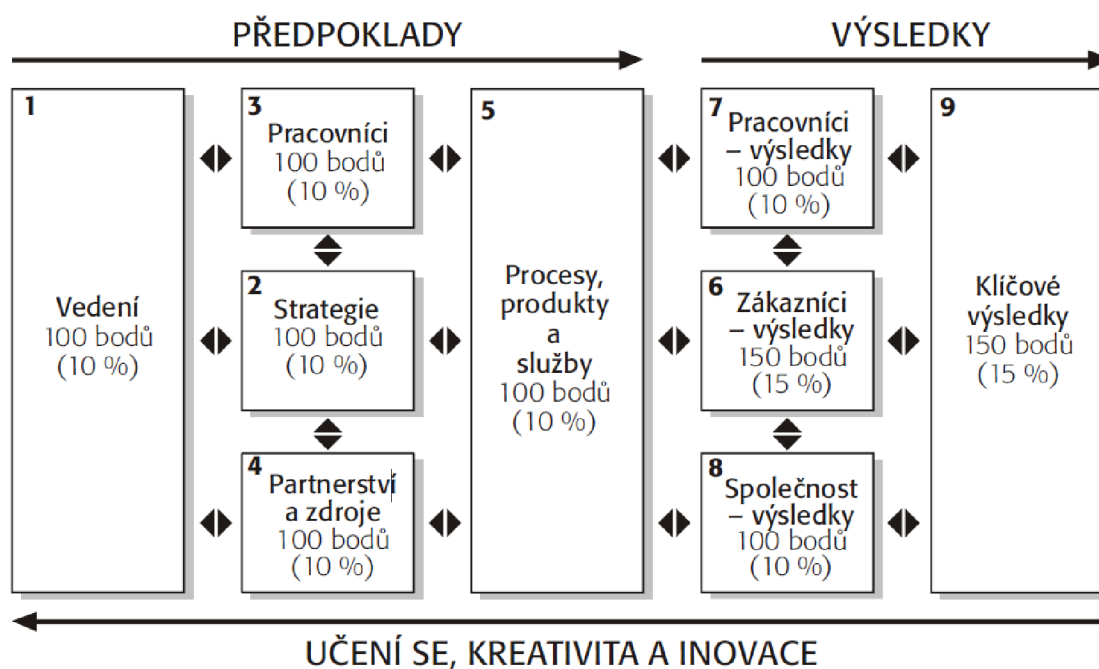
### ➤ Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak strategickým cílům organizace, tak potřebám zainteresovaných stran. (9, s. 4-8)

#### 1.4.2 Kritéria modelu

Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin, a to "předpoklady" a "výsledky". Výsledky se zabývají tím, čeho organizace dosáhla, skupina předpokladů popisuje přístupy, které vedou k dosažení těchto výsledků. Jednotlivá kritéria mají při celkovém hodnocení různou váhu tak, jak je patrné z následujícího obrázku, který popisuje strukturu modelu a jednotlivá kritéria. Za obrázkem následuje uvedení základních informací k jednotlivým kritériím.

V minulosti byly jednotlivým kritériím přiřazeny váhy v jiných hodnotách nežli v těch, které jsou patrné na obrázku, v roce 2013 však došlo k poslednímu přepracování modelu a váhy jsou stanoveny tak, jak je znázorněno níže.



**Obr. č. 4: Struktura Modelu excellence**

(Zdroj: 12, s. 9)

Oblast **předpokladů** obsahuje kritéria vedení, politika a strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, a procesy. Tato sada předpokladných kritérií je zaměřena na doporučení postupů pro maximalizaci výsledků.

Pro každou z oblastí předpokladů platí, že přístup k nim by měl zahrnovat faktory plánování a podporu strategie organizace, přičemž musí být v praxi systematickým způsobem aplikován, pravidelně hodnocen a zlepšován. (11, s. 25)

Kritéria z oblasti **výsledků** mají za cíl ukázat, čeho bylo v organizaci dosaženo. Mezi tato kritéria patří výsledky vzhledem k zákazníkům, výsledky vzhledem k pracovníkům, výsledky vzhledem ke společnosti a klíčové výsledky výkonnosti.

Pro tuto sadu kritérií platí, že sledované výsledky v organizaci by měly být číselně vyjádřeny tak, aby bylo možné sledovat a vyhodnocovat trendy, stanovovat cíle a výsledky porovnávat.

*„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran.“* (9, s. 2)

Šipky na obr. č. 4 poukazují na fakt, že se jedná o dynamický model, kdy učení se, kreativita a inovace vedou ke zlepšování předpokladů, které zase vedou ke zlepšování výsledků. (10, s. 9)

### ➤ **Předpoklady**

#### **Kritérium 1: Vedení**

Kritérium Vedení se věnuje aktivitám a chování vedoucích pracovníků a sleduje, jak se osobně angažují při vytváření podmínek trvalé úspěšnosti organizace, jak rozvíjejí a komunikují poslání, vizi a hodnoty organizace, a zda působí jako vzory etiky jednání. Dále se toto kritérium zabývá tím, jak nepřetržitým rozvojem systému managementu lidí organizace zajišťují její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn. (11; 12)

## **Kritérium 2: Strategie**

Kritérium Strategie zjišťuje, jak organizace uskutečňuje své cíle, poslání, vizi a hodnoty prostřednictvím jasně definované strategie, která je zaměřená na zainteresované strany, a je pravidelně přezkoumávána za účelem jejího dalšího rozvoje a zlepšování. Strategie je také vhodným způsobem komunikována napříč organizací a mezi zainteresované subjekty, a je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy. (11; 12)

## **Kritérium 3: Pracovníci**

Kritérium Pracovníci sleduje, jak organizace řídí, rozvíjí a zapojuje potenciál svých pracovníků pro vzájemně prospěšné plnění cílů organizace, ale i cílů osobních. Dále je zde zkoumáno, jak se organizace o své pracovníky stará, komunikuje s nimi, pravidelně je hodnotí, povzbuzuje angažovanost a zapojení do činnosti zlepšování v organizaci. Kritérium se také věnuje cílům pracovníků, které by měly být v souladu s podnikovými cíli. (9; 11; 12)

## **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

Kritérium Partnerství a zdroje se zabývá tím, jak organizace plánuje a řídí jak své klíčové externí zdroje (např. partnerství s dodavateli), tak i interní zdroje (např. technologie, finance, hmotná aktiva, informace a znalosti), a to pro podporu své politiky, strategie a zajištění efektivního fungování procesů, sdílení znalostí a nejlepších zkušeností, s cílem zlepšování svých produktů a služeb. Organizace by ideálně měla vidět, že kooperace s partnery ji přináší vzájemný prospěch pomocí synergie, a je pro ni příležitostí pro trvale udržitelný rozvoj. (11; 12)

## **Kritérium 5: Procesy, produkty a služby**

Poslední kritérium z oblasti předpokladů se věnuje hodnocení, jak organizace popisuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování strategie a uspokojování zainteresovaných stran. Klíčové procesy by měly být strukturované a strategicky seskupené. Organizace by procesy

měla analyzovat, přezkoumávat a zlepšovat, zpracovat účelné ukazatele výkonnosti procesů a také měřit trend.

### ➤ **Výsledky**

#### **Kritérium 6: Zákazníci - výsledky**

Kritérium výsledků vzhledem k zákazníkům se zabývá spokojeností a loajalitou zákazníků, tedy prvořadým cílem společnosti. Požadavky a očekávání zákazníků je však nutné nejen uspokojovat, ale také předvídat, a proto je důležité s nimi efektivně komunikovat. Organizace by měla identifikovat a třídit své externí zákazníky do skupin a porovnávat dosahované výsledky u jednotlivých skupin. (12)

#### **Kritérium 7: Pracovníci - výsledky**

V tomto kritériu je zkoumáno, jak je společnost úspěšná při zvyšování spokojenosti zaměstnanců, jak organizace rozvíjí potenciál svých zaměstnanců a oceňuje proaktivitu. Výsledky této oblasti korelují s předpokladovým kritériem pracovníků.

#### **Kritérium 8: Společnost - výsledky**

Kritérium výsledků vzhledem ke společnosti přezkoumává činnosti, které mají vliv na okolí a společnost jako celek. Dále sleduje výsledky, kterých organizace dosahuje v uspokojování očekávání svého okolí, a monitoruje, jak je organizace společností vnímána. (11; 12)

#### **Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti**

Kritérium se věnuje hodnocení, jakých výsledků organizace dosáhla vzhledem k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům strategie. Jsou zde hodnoceny jak finanční, tak nefinanční ukazatele výkonnosti, a také trendy výkonnosti v čase.

### 1.4.3 Podpora excelence v ČR

Rada kvality ČR je garantem Národní ceny kvality ČR (dále jen NCK), která vychází z evropského modelu Ceny EFQM za excelenci (The EFQM Excellence Award), a patří mezi nejprestižnější ocenění udělované v ČR. Skládá se z následujících oficiálních programů a účast na programech není zpoplatněna:

1. **Program START PLUS**, který je určen pro organizace začínající se sebehodnocením a je předstupněm EXCELENCE.
2. **Program CAF** je modifikací programu, určenou pro org. veřejného sektoru.
3. **Program EXCELENCE** je plně harmonizován s Modelem excelence EFQM a přináší možnost benchmarkingu s těmi nejlepšími organizacemi. (35)

Rada kvality ČR doporučuje jako nejvhodnější postup pro zapojení do Národní ceny kvality dle tohoto modelu nejprve absolvovat sebehodnocení v rámci modelu START, a až posléze se oficiálně přihlásit do některého z programů Národní ceny kvality a zde bojovat o mezinárodně uznávaný titul a ocenění. (12, s. 8)

#### Účastníci oficiálních programů Národní ceny kvality

- **Rada kvality České republiky** každoročně vyhlašuje programy Národní ceny kvality ČR a vytváří společný rámec programů Národní ceny. Výkonným orgánem Rady kvality je Národní informační středisko podpory kvality.
- **Česká společnost pro jakost** je partnerskou organizací EFQM a je odborným garantem Národní ceny kvality.
- **Sdružení pro oceňování kvality** je realizátor programů Národní ceny kvality a je kontaktní osobou pro uchazeče.
- **Uchazeč**, tedy organizace, která se přihlásila do některého z programů Národní ceny kvality.
- **Hodnotitelé**, kterými je skupina odborníků, kteří vyhodnocují fungování a výkonnost organizace na její cestě k excelenci. (11, s. 9)

#### **1.4.4 Model START**

Pro organizace, které teprve chtějí začít se systematickým zlepšováním, je ideální začít právě u Modelu START Národní ceny kvality ČR, který jednoduchou cestou aplikuje metodiku EFQM Modelu excelence, a je založen na sebehodnocení a benchmarkingu.

Model START ve srovnání s plným Modelem excelence EFQM představuje pro organizace zjednodušení použití metodiky EFQM, neboť kritéria popisuje formou otázek, na které je snazší konkrétně odpovědět. Jedná se o hodnocení organizace v 9 oblastech pomocí 50 otázek, které jsou rozděleny do dvou skupin, a to do skupiny předpokladů dosahování excelence a skupiny zaměřené na dosažené výsledky tak, jak bylo popsáno dříve v textu. Dává organizaci možnost seznámit se před zapojením do oficiálního programu NCK s principy hodnocení podle EFQM Modelu excelence.

#### **Postup zavedení Modelu START**

Pokud se společnost rozhodne pro sebehodnocení za pomoci modelu START, měla by svou činnost rozdělit do následujících kroků:

- rozhodnutí, jaká část organizace (organizační jednotka) se podrobí hodnocení,
- stanovení manažera projektu a výběr hodnotícího týmu, který by měl pokrýt co nejširší záběr činnosti společnosti, a jeho členové by měly být voleni z různých stupňů úrovně řízení,
- proškolení členů hodnotícího týmu ohledně problematiky sebehodnocení dle zvolené metodiky,
- informování pracovníků o hodnocení (především o cíli a časovém postupu), a to zejména těch osob, kterých se proces hodnocení dotkne,
- sestavení podkladové zprávy, sestávající ze základních informací v členění dle kritérií modelu,
- vyplnění dotazníku, včetně podložení v něm uváděných informací objektivními důkazy,

- realizace rozhovorů a ověření informací získaných v předchozích dvou bodech,
- vyhodnocení získaných informací a vypracování hodnotící zprávy,
- konstatování silných stránek a oblastí pro zlepšování, včetně bodového vyhodnocení,
- výběr priorit a sestavení akčního plánu dalšího postupu,
- seznámení vedení a dalších zainteresovaných osob s výsledky hodnocení, přičemž informace by měly být komunikovány zejména těm jednotlivcům a týmům, jejichž participace se očekává při realizaci návrhů z akčního plánu,
- opakování hodnocení v pravidelných intervalech, vyhodnocování trendů a zvážení zapojení do některého z oficiálních programů NCK.

#### **1.4.5 Hodnocení dle metodiky Modelu START**

##### **Dotazník**

Hodnocení výkonnosti organizace za pomoci Modelu START probíhá ve srovnání s plným Modelem excelence zjednodušenou formou, pomocí vyplnění dotazníku čítajícího 50 vyvážených otázek, přičemž 25 otázek je z oblasti předpokladů, 25 otázek je vztahených k hodnocení výsledků. Hodnocení jednotlivých otázek probíhá na čtyřstupňové škále viz obr. č. 5.

Neboť jednotlivá kritéria modelu mají různou důležitost při hodnocení (což bylo již naznačeno dříve v textu, a to na obr. č. 4 Struktura modelu), a zároveň otázky si jsou rovnocenné, je snaha o vyjádření vah jednotlivých kritérií zprostředkována prostřednictvím množství otázek u jednotlivých kritérií. Např. kritérium výsledků vzhledem k zákazníkům nebo klíčové výsledky výkonnosti mají vyšší počet otázek než výsledky vzhledem ke společnosti.

Dotazník hodnotí stručný popis plnění požadavku v organizaci. Hodnocení u Modelu START je záměrně pouze 4 bodové se širokým odstupem jednotlivých odpovědí, a to pro lepší rozlišitelnost. Pro lepší poznání aktuálního stavu a posouzení objektivitu



hodnocení jsem však pro účely tohoto textu hodnotící dotazník upravila a škálu doplnila a rozšířila. Dále jsem ji doplnila pro získání lepšího povědomí o organizaci o pole, sloužící pro uvedení odkazu na objektivní důkaz. Upravený hodnotící dotazník je připojen jako příloha č. 1.

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

### Obr. č. 5: Oficiální hodnotící škála dle metodiky Modelu START

(Zdroj: 12, s. 11)

Dosud nezhájeno				Určitý pokrok					Podstatný pokrok					Zcela dosaženo						
Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný				Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz			Vyčerpávající důkaz			
0 %				25 %					50 %					75 %			100 %			
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

### Obr. č. 6: Přepracovaná hodnotící škála

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě 11 ,s.39)

## Logika RADAR

RADAR představuje dynamický hodnotící rámec a výkonný nástroj managementu, který poskytuje strukturovaný přístup k hodnocení výkonnosti organizace. (1, s. 6)

RADAR sestává ze čtyř prvků:

- R (Results) - **Výsledky**,
- A (Approach) - **Přístup**,
- D (Deployment) - **Aplikace**,
- AR (Assessment and Review) - **Hodnocení a přezkoumání**. (8, s. 27)



**Obr. č. 7: Logika RADAR**

(Zdroj: 10, s. 3)

Logika RADAR vychází z principu, že organizace potřebuje jako součást politiky a strategie **stanovit výsledky**, kterých zamýšlí dosáhnout, **naplánovat** a rozvíjet integrovaný **soubor přístupů** pro dosažení plánovaných výsledků, systematicky tyto **přístupy implementovat a hodnotit, přezkoumávat a zdokonalovat** tyto přístupy na základě monitoringu dosažených výsledků a probíhajících činností učení se. (10, s. 22)

Každý prvek v matici RADAR se dále člení na řadu atributů, které jsou více rozvíjeny v modelu START PLUS. U předpokladů se analyzují prvky **přístup** (zda a nakolik je solidní a integrovaný), **aplikace** (uplatnění a systematicčnost) a **hodnocení a zdokonalování** (zde pak měření, učení se a kreativita, a zlepšování a inovace). V kategorii

výsledků se sleduje **relevantnost a použitelnost** (resp. relevantnost, integrita a členění), a **výstupy výkonnosti** (zde pak trendy, cíle, porovnání a příčiny). (10, s. 23)

### **Konečné vyhodnocení**

Výsledky dotazníku jsou převedeny na bodové hodnocení a dle počtu dosažených bodů lze usuzovat o výsledném hodnocení dosahování excelence v organizaci.

Celkem je možné získat 1.000 bodů, přičemž jednotlivé rozdělení maximálně možných dosažitelných bodů znázorňuje obrázek č. 4 Struktura Modelu excelence. Organizace, které začínají s měřením excelence podle tohoto modelu, obvykle dosahují 100 - 300 bodů, držitelé Evropské ceny kvality většinou cca 800 b. (11, s. 25)

### **1.4.6 Přínosy EFQM**

Obecně lze přínosy zavedení metodiky EFQM Modelu excelence odvodit již ze samotné podstaty tohoto modelu, tedy pomocí sebehodnocení identifikovat nedostatky a příležitosti ke zlepšení. Dalším je získání ucelené zpětné vazby a uvědomění si tak svých nedostatků, kdy práce s nimi pak povede k vyšší efektivitě a spokojenosti všech zainteresovaných stran.

Pokud se hodnocení provádí pravidelně, stává se z modelu užitečný rámec, v němž lze strukturovat úsilí o zlepšení kvality pomocí integrovaného cyklu pro neustálé zlepšování. Umožňuje sledovat pokrok, vyhodnocovat výsledky v čase, a pozorovat cestu hodnocené organizace směrem k excelenci. (21)

Luis Pimentel a António Ramos Pires publikovali výzkum zahrnující 35 organizací, které vyhrály EFQM ocenění v Portugalsku v letech 2010 - 2015. Ve své studii zkoumali dopad získání EFQM ocenění na efektivnost a spolehlivost modelu řízení v těchto vybraných organizacích. Pomocí dotazníkového šetření u top managementu a vedoucích pracovníků řízení kvality autoři studie zjistili, že sledované organizace po implementaci EFQM metodiky zaznamenaly významná zlepšení v řízení těchto organizací. (23)

K principiálně shodným závěrům došli také ve své studii Vinoda Singhala a Kevin Hendricks, kdy v roce 2000 provedli rozsáhlý výzkum na více než 600 organizacích,

které získaly cenu za jakost. Tyto organizace porovnali s obdobně velkými organizacemi ze stejného odvětví a zjistili, že oceňované organizace dosahovaly v porovnání se srovnávací skupinou v průměru podstatně vyšší zvýšení sledovaných klíčových měřítek výkonu. (8, s. 4)

## **1.5 Shrnutí teoretické části**

V první části textu, která se věnovala teoretickým východiskům pro zpracování této diplomové práce, byl představen pojem výkonnost a způsoby měření výkonnosti, se zaměřením na moderní přístupy jejího vyhodnocování. Z moderních metod byly vybrány BSC, koncept norem ISO řady 9000, Model ceny Malcolma Baldridge, Six Sigma, EFQM Model excellence a benchmarking, a byly ve stručnosti popsány.

Dále byla podstatná část zaměřena na EFQM Model excellence, který bude pro svou komplexnost a široký záběr aspektů činnosti organizace použit v následující části této diplomové práce k hodnocení výkonnosti zvoleného podniku.

Pro účely této diplomové práce jsem zvažovala po rešerši příslušné literatury užití dvou modelů, a to BSC a EFQM Modelu excellence (resp. Modelu START), kdy oba jsou komplexní modely strategického managementu pro měření výkonnosti.

Model BSC, kterému byl výše v textu také věnován prostor, a to konkrétně v kapitole 1.3.1, se řadí mezi nejpropracovanější přístupy v oblasti podnikové výkonnosti a komplexně napomáhá manažerům s rozhodováním a stanovováním priorit. Na rozdíl od BSC je však EFQM analytický nástroj, zaměřen širěji, zabývá se více dimenzemi a ne pouze čtyřmi perspektivami, je více zaměřen na zájmy zúčastněných stran (stakeholders) a lépe využitelný pro benchmarking. Další výhodou EFQM převažující nad BSC je fakt, že EFQM předkládá jednoznačné pokyny jeho implementace a dovoluje rozlišit jasně slabé a silné stránky. Kladem modelu EFQM je také fakt, že má dynamický charakter, tedy vlivem soustavné práce na vylepšování aspektů podniku z oddílu předpokladů dochází také k pozitivnímu ovlivnění dosahovaných výsledků (a naopak prostřednictvím zpětné vazby).

Po zohlednění všech pro mne dostupných informací jsem se tak rozhodla využít jako diagnostický nástroj pro hodnocení výkonnosti zvolené společnosti právě EFQM Model excellence - konkrétně Model START, vycházející z koncepce EFQM.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Tato část diplomové práce obsahuje seznámení s analyzovanou společností, finanční analýzu, a dále pak již samotné hodnocení dle metodiky modelu START, k čemuž bude využit oficiální dotazník tohoto modelu. Podkladem k vypracování analytické části textu jsou veřejně dostupné informace z internetové prezentace společnosti na jejích webových stránkách, výroční zprávy, ale také interní dokumentace, a to zejména dokument Strategie společnosti ABC, a.s. pro období 2019-2020 s výhledem do 2023, a vyplněný dotazník programu START.

Závěrem této části práce bude uvedeno vyhodnocení výsledků hodnocení, kdy hlavním výstupem bude identifikace silných stránek a naopak také příležitostí ke zlepšení, na což bude navazovat třetí kapitola této práce, kterou je návrhová část, reagující na zjištěné nedostatky.

Z důvodu zabezpečení poskytnutých citlivých dat bude v textu této práce analyzovaná společnost označována jako ABC, a.s.

### **2.1 Charakteristika společnosti**

Společnost se soustředí na výrobu, balení a prodej suchých sypkých směsí na přípravu pokrmů, kdy zpočátku se jednalo především o výrobu přípravků na pečení, jako jsou kypřící prášky, vanilínový a skořicový cukr. Později se výroba rozšířila také o instantní nápoje, želatiny, kakao, různé druhy pečivových směsí, těst, polévek, omáček, pudingů, ale i o produkci tekutých přípravků, jako např. sladé polevy, tekuté marinády a dochucovadla, jakými jsou polévkové koření, sojová omáčka a jiné.

Pod svou značkou v současné době nabízí více než 50 různých druhů výrobků v několika produktových liniích. Zvláštní kapitolou výrobního programu jsou produkty pro diabetiky (DIA výrobky) a celiaky (bezlepkové výrobky). Pro zákazníky z řad podnikového i veřejného stravování nabízí cateringová balení.

Společnost působí na trhu již více než 25 let, avšak poslední dekádu působí pod novým vlastníkem, který společnost aktivně rozvíjí a modernizuje. (25; 26; 27)

### **Zaměstnanci**

Průměrně ve společnosti pracuje 48 lidí, z čehož je 26 pracovníků ve výrobě (2 směny), 11 THP pracovníků a 11 obchodních zástupců. Dlouhodobě je ve společnosti nízká úroveň fluktuace zaměstnanců a zaměstnanec lze hodnotit jako kompetentní, zkušený a vysoce loajální.

### **Zákazníci**

Společnost z 99 % obchoduje na B2B trhu a jeho hlavní odběratelé jsou např. Tesco Stores ČR a.s., KAUFAND Česká republika, v.o.s., AHOLD Czech Republic, a.s, LIDL ČR, Globus ČR, k.s., NORMA, k.s., Penny Market, s.r.o., Makro Cash and Carry ČR, s.r.o., Dm drogerie markt, s.r.o., prodejny družstev COOP, velkoobch. sdružení ČEPOS, prodejny lékáren a prodejny zdravé výživy.

Zákazníci (zejména velké řetězce) mají vysokou vyjednavací sílu a tlačí na cenu, neboť je na nich podnik do značné míry závislý. Diktují si však také další požadavky, jako je složení, ale mají také požadavky na design a charakter obalů, atp. (25; 26; 27)

### **Dodavatelé**

Dodavatelé mají přiměřenou vyjednavací sílu, pouze u bramborových vloček lze díky déletrvajícím suchu vnímat vyšší vyjednavací sílu dodavatelů.

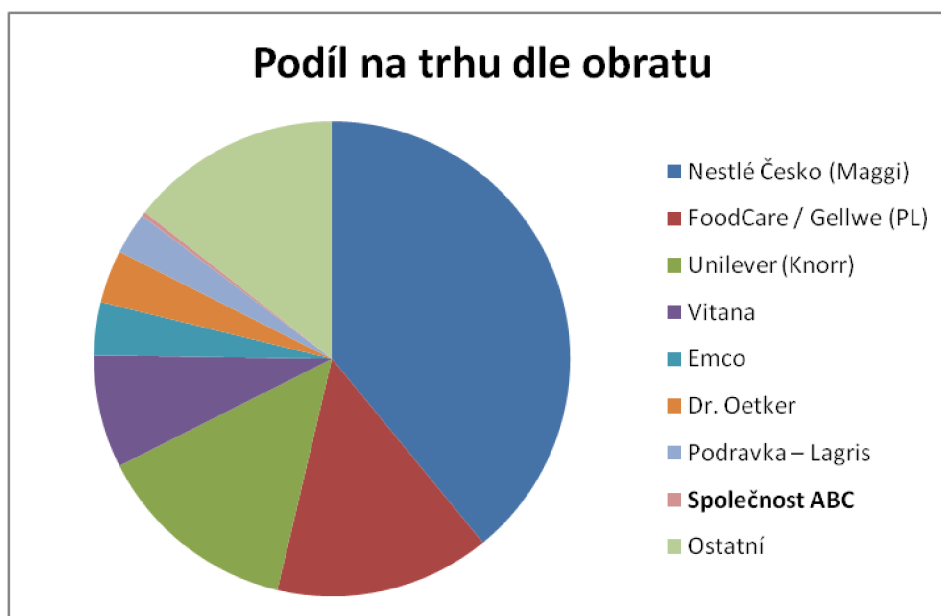
Společnost si u každé nakupované komodity udržuje kontakt s více než jedním dodavatelem, aby nedošlo k ohrožení dodávek v případě nějaké neočekávané situace.

### **Konkurence**

Trh je nasycen a případný vstup na trh s sebou nese velké investice, související zejména s výrobou a skladováním, není zde tedy velká hrozba nových konkurentů. Konkurence

je však velká, kdy na trhu působí velké množství velkých, nadnárodních společností. Sledovaná společnost zabírá cca 0,3 % trhu.

Největší konkurenti a jejich podíl na trhu v roce 2018 je znázorněn na následujícím grafu.



**Graf č. 1 - Podíl na trhu dle obratu v roce 2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 24)

## 2.2 Finanční analýza

V této kapitole je přiblížena finanční situace podniku na základě analýzy účetních výkazů.

Obsahem je trendová analýza klíčových položek výkazů, stejně tak jako analýza struktury vybraných položek. Dále jsou pak také použity vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy, to vše za období let 2015 - 2018. Tabulky s výsledky výpočtů jednotlivých ukazatelů a doplňující grafy jsou z důvodu rozsahu této práce připojeny v přílohové části jako příloha č. 2.

Podnik měl ve sledovaném období k dispozici zhruba 50 mil. Kč kapitálu, což dle metodiky Evropské komise (29) poukazuje na fakt, že se jedná o společnost zařazenou do kategorie malých podniků. Tomuto zařazení také pak odpovídá průměrný počet zaměstnanců a roční výše obratu společnosti (průměrně 102 mil. Kč).



Úhrnná hodnota stálých aktiv v čase spíše stoupala, což poukazuje na investiční výstavbu, kdy došlo k nákupu i technickým úpravám výrobních a balicích technologií, ale také k dokončení nové výrobní haly, stejně tak jako k rekonstrukci stávajících nemovitých částí areálu.

Stálá aktiva tvoří po celé období zhruba polovinu celkových aktiv (hodnoty jsou v rozmezí 50 % - 56 %), což také odpovídá malému výrobnímu podniku. Z dlouhodobého majetku představoval více než 60 % nemovitý majetek, a to administrativní, výrobní a skladovací budovy. Výjimka byla zaznamenána pouze v roce 2016, kdy tato hodnota nemovitého majetku představovala 49 % dlouhodobého majetku.

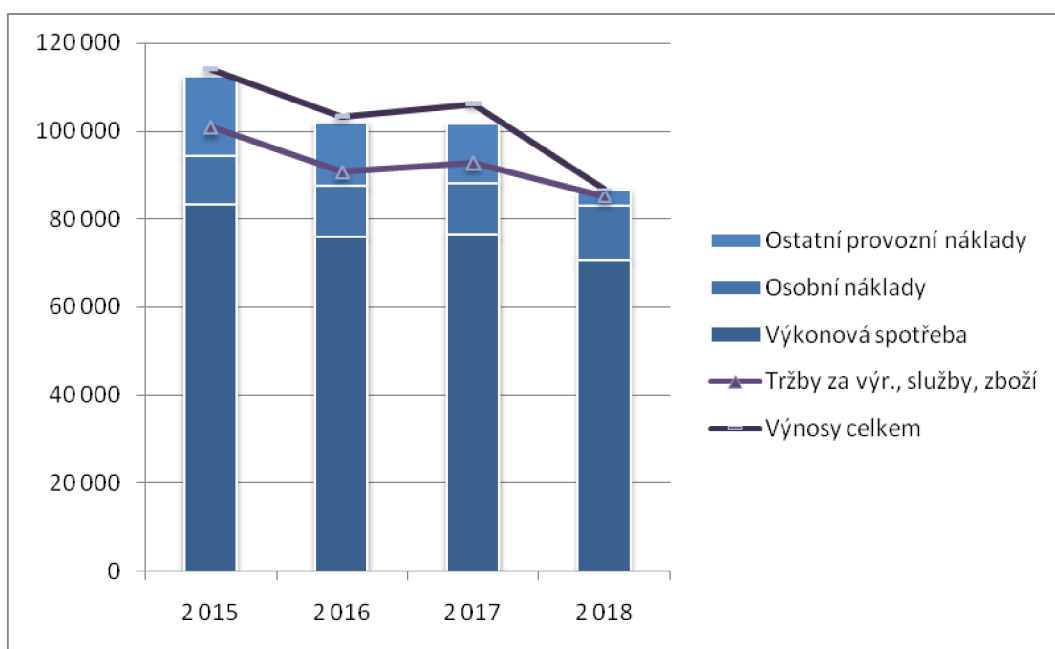
Ze struktury oběžných aktiv, jejíž hodnoty nevykazovaly vysokou variabilitu, se nabízí vyzdvihnout položku pohledávek, která činila více než jednu třetinu oběžného majetku a zároveň značnou část celkového majetku, neboť v jednotlivých letech byl podíl pohledávek na celkových aktivech 19 %, 20 %, 14 % a 16 %. Při detailnějším zkoumání položek pohledávek lze spatřit, že zhruba jedna čtvrtina hodnoty pohledávek představuje pohledávky po lhůtě splatnosti, a v roce 2018 tvořily polhůtní pohledávky dokonce 30 % výše celkových pohledávek.

Pro strukturu pasiv podniku je charakteristický vysoký podíl cizího kapitálu. V čase se poměr cizích zdrojů na celkovém financování zvyšoval, přičemž v roce 2015 tvořily cizí zdroje 70 % pasiv, v roce 2018 už pak 76 %. Dlouhodobý kapitál ve všech letech sledovaného období převyšuje hodnotu dlouhodobého majetku, podnik lze označit jako konzervativně financovaný a překapitalizovaný, tedy část oběžných aktiv je kryta z dlouhodobých zdrojů, což je obecně dražší, avšak méně rizikové. Vlastní kapitál tvoří zhruba polovinu hodnoty stálých aktiv. V letech 2015 a 2016 rentabilita aktiv převyšovala průměrnou úrokovou míru úvěrů a společnost tak využívala efektu finanční páky.

Úrokové krytí je v prvních dvou letech sledovaného období ještě uspokojivé, v roce 2017 však už ukazatel klesl na hodnotu 2, načež se v následujícím roce dostal díky zápornému výsledku hospodaření do záporných hodnot také.

Hodnoty tržeb (resp. výnosů) i nákladů zaznamenaly v celém hodnoceném období přibližně shodný trend, kdy po poklesu obou hodnot o necelých 10 % následovalo zvýšení o cca 3 %. Mezi lety 2017 a 2018 došlo k výraznému poklesu obou hodnot, u nákladů o 16 %, u výnosů byl zaznamenán pokles dokonce o 18 %. Vývoj těchto položek je znázorněn grafem č. 2. Tuzemské tržby se podílely na celkových tržbách po celé sledované období 87 – 89 procenty. Výše zahraničních tržeb se v čase příliš neměnila.

Struktura nákladů byla po všechny uvažované roky v podstatě neměnná, pouze v roce 2018 se poměr výkonové spotřeby na celkových nákladech navýšil z původních 72 – 74 % na 79 %, taktéž se zvýšil poměr osobních nákladů na celkových nákladech, kdy došlo k nárůstu z 10 – 11 % na 14%.



**Graf č. 2: Přehled vývoje základních složek nákladů, tržeb a výnosů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 25; 26; 27)

Výsledek hospodaření každoročně klesal, a ze 1,6 mil. Kč v roce 2005 se dostal postupným propadem této hodnoty až do ztráty 1,8 mil. Kč za rok 2018. Rentabilita meziročně klesala také, a to ve všech sledovaných ukazatelích viz příloha č. 2.

Signifikantní změna hodnot v posledním sledovaném období je způsobena skokovým navýšením ceny části primárních surovin (především bramborových vloček, kterých bylo na trhu nedostatek), kdy toto navýšení ceny v konečném důsledku mělo negativní dopad na objem prodeje (především u řetězců).

Ukazatele likvidity, včetně ukazatele čistého pracovního kapitálu, dosahují po celé hodnocené období nižších hodnot, než které jsou obecně doporučovány, což souvisí mimo jiné s nesouladem dlouhodobých cizích zdrojů a dlouhodobých aktiv tak, jak bylo již konstatováno výše v textu. Pozornost na sebe strhává především meziroční změna v roce 2018, kdy došlo k nárůstu krátkodobých závazků (jak závazky k úvěrovým institucím, tak i závazky vyplývající z obchodního styku) vzhledem k roku 2017 o více než 30 %. Tyto nízké hodnoty nemusí být obecně negativním jevem, neboť neznáme vývoj hodnot v průběhu roku a pozadí (např. zda nemá podnik snadný přístup k levnému krátkodobému cizímu kapitálu), signalizují však možné problémy s platební schopností a tento stav může ztížit cestu podniku k dalšímu externímu kapitálu.

Z oblasti aktivity je nejprve hodnocena obratovost aktiv. Tento ukazatel má trvale hodnotu vyšší než 1, tedy ukazuje na efektivní využívání majetku. Hodnota však v čase výrazně klesá, což je způsobeno jak nárůstem výše aktiv, tak převážně poklesem tržeb.

Doba obratu pohledávek činila průměrně 31 dní a po nárůstu v roce 2016 hodnota meziročně mírně klesala. Doba obratu závazků má průměrnou hodnotu 37 dní a hodnota v čase narůstala. Kladně lze hodnotit, že doba obratu pohledávek je po celou dobu kratší než doba obratu závazků, a to i přes vysokou vyjednavací schopnost velkoobchodních odběratelů.

Hodnota ukazatele obratového cyklu peněz je poměrně vysoká a je ovlivněna dobou obratu zásob, jejíž hodnota v čase stoupala a v roce 2018 činila dokonce 77 dní, přičemž v roce 2015 to bylo 57 dní.

Sledované hodnoty ukazatelů produktivity vykazují kolísavý charakter. Zajímavé je, že mzdy průměrně v posledním období narostly i přes pokles výkonů (graf přiložen v přílohové části práce).

V rámci vyhodnocení souhrnných indexů bonitních a bankrotních modelů byl vyhodnocen Altmanův index důvěryhodnosti (Z-skóre), Index IN05, Tafflerův model, Aspekt Global Rating a Index bonity, a to s následujícími výsledky.

**Tab. č. 2: Vyhodnocení souhrnných indexů**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Souhrnné indexy	2 015	2 016	2 017	2 018
Altmanův index důvěryhod. (Z-skóre pro a.s.)	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna	Šedá zóna
Index IN05	Šedá zóna	Šedá zóna	Ohrožen fin. problémy	Ohrožen fin. problémy
Tafflerův model	Nízká pravděpodobnost bankrotu	Nízká pravděpodobnost bankrotu	Nízká pravděpodobnost bankrotu	Nízká pravděpodobnost bankrotu
Aspekt Global Rating	Průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat	Subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat	Podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita si vyžadují ozdravení
Index bonity	Určité problémy	Určité problémy	Určité problémy	Špatná fin. situace

Srovnání vybraných poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami (také součástí přílohy č. 2) ukazuje, že společnost ABC, a.s. se dlouhodobě drží na průměrných hodnotách odvětví u ukazatele běžné likvidity a krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Oborové průměry překračuje u obratu aktiv a obratu pohledávek, v ostatních hodnocených oblastech dosahovala hodnot spadajících pod průměr odvětví. (33; 34)

### 2.3 Hodnocení pomocí EFQM Modelu excelence

Hodnocení výkonnosti pomocí EFQM Modelu excelence, které je obsahem této kapitoly, proběhlo na základě vyhodnocení oficiálního padesátibodového dotazníku Modelu START, za současného přihlédnutí k logice RADAR. Do oficiálního dotazníku jsem doplnila kolonku pro komentář, abych tak mohla získat detailnější informace pro adekvátní zhodnocení stavu jednotlivých kritérií. Také hodnotící bodovou stupnicí jsem výrazně zjmenila pro dosažení vyšší rozlišovací schopnosti, a tedy i přesnějších výsledků.

Hodnocení však neproběhlo hodnotícím týmem tak, jak je doporučováno, ale místo toho byl dotazník vyplněn pouze ředitelem (vlastníkem) společnosti, který uvedl ke každé otázce také odkaz na interní dokumentaci. Informace jím poskytnuté jsem po důkladné analýze shrnula ke každému kritériu.

Pro zajištění objektivitu a odfiltrování subjektivního pohledu vlastníka, bylo bodové hodnocení pro každý bod dotazníku přiřazeno mnou, jako nezávislým externím subjektem, kdy můj úsudek není zatížen interními vztahy ve společnosti. Výsledné bodové ohodnocení je aritmetickým průměrem bodového hodnocení jednotlivých otázek. Vyplněný dotazník, včetně upravené hodnotící škály a bodové evaluace, je připojen jako příloha č. 1.

### **2.3.1 Kritérium 1: Vedení**

Poslání, vize, klíčové hodnoty a zásady chování jsou definovány jasně, stručně a výstižně v dokumentu „Strategie spol. ABC, a.s. pro období 2019-2020 s výhledem do 2023“. Komunikace těchto prvků zaměstnancům společnosti je plánována na rok 2019, přičemž je žádoucí až nezbytné, aby se s těmito prvky zaměstnanci ztotožnili. Ve společnosti je vyvíjena snaha o zapojení pracovníků do systému navázání veškeré činnosti na strategii, a naopak převádění strategie do konkrétních plánů a měřítek, a to pomocí BSC. Rozvíjeno je také projektové řízení.

Ředitel společnosti vyvíjí tlak na zapojení všech pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit, avšak snaha vedení nezřídka kdy naráží na odpor zaměstnanců ke změnám (často i ze strany samotného managementu).

Na rok 2019 bylo naplánováno definování motivačního systému na podporu zlepšovacích návrhů. Ředitel aktivně propaguje kulturu podporování generování nových nápadů a myšlení. Nejen on, ale celé vrcholové vedení, se zapojí do systému ročního hodnocení výkonu a spokojenosti zaměstnanců, kdy si každý vedoucí pracovník z pohovoru vždy v březnu své podřízené, přičemž společně zhodnotí uplynulé období a připraví výkonnové a kariérní cíle na nadcházející období. Ve společnosti je sledována zpětná vazba manažerům ohledně jejich manažerských schopností a způsobu řízení, avšak pouze v rámci jedné, byť otevřené, otázky ve strukturovaném ročním hodnotícím pohovoru.

V roce 2019 jsou také podle strategického plánu zaváděny systémy (komise) „Nové směry“, zabývající se potenciálními novými výrobními směry dle aktuální poptávky na trhu, „Životní cyklus“, zavádějící řízení produktů dle jejich životního cyklu, a „Nové trendy“, které kombinují oba předchozí zmíněné systémy.

Členové vedení (včetně ředitele osobně) dbají na systematickosti komunikace a rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky a partnery. Společnost plánuje zavedení věrnostního programu pro cateringové odběratele, pravidelnou revizi ceníků (oběma směry) a také např. zjišťování zpětné vazby u cateringových zákazníků. Ředitel dále podporuje dobré fungování a rozvoj týmové spolupráce, kdy je plánováno v rámci již zmiňované strategie vytipovat a zajistit vhodné školicí kurzy, zavést komunikační fóra a stav interní komunikace monitorovat pomocí pravidelných dotazníků spokojenosti.

Ve společnosti je zaveden proces měření, kontroly a zlepšování klíčových finančních charakteristik, které jsou srovnávány s výsledky konkurenčních podniků na základě veřejně dostupných informací. Dále jsou také sledována a srovnávána data týkající se produktového portfolia konkurentů. Z výsledků těchto srovnání jsou vyvozeny další akce.

### **2.3.2 Kritérium 2: Strategie**

Poslání, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání jsou, jak již bylo výše zmíněno, definovány, a všechny tyto prvky jsou explicitně vyjádřeny ve strategii pokrývající období nadcházejících 5 let.

Ředitel zapojuje do definování strategie představenstvo a členy strategické rady (vedoucí jednotlivých oddělení), a ti zase konzultují se svými klíčovými podřízenými a získávají u nich zpětnou vazbu.

Definování strategie vychází z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, kdy však analýza vnějšího prostředí PESTLE a Porterova analýza pěti sil jsou rozpracovány (minimálně ve mně předloženém dokumentu) pouze povrchně, ne příliš do hloubky. Postup, jak dosáhnout souladu každodenního fungování podniku se stanovenou strategií, je zde racionálně definován a jsou zohledněny potřeby zainteresovaných stran.

Strategie je rozpracována v rozsáhlém dokumentu, s kterým jsou v přiměřeném rozsahu seznámeni všichni pracovníci. Dokument strategie je uspořádán systematicky a je logicky strukturován. Jednotlivé strategické akce jsou rozpracovány do dílčích cílů a přiřazeny jednotlivým odpovědným vlastníkům. Některé strategické záměry jsou formulovány poněkud obecně, dále však budou jistě více rozpracovány v navazujících dokumentech. Každý ze strategických cílů je rozdělen na dílčí záměry, ke kterým je naplánována jedna a více akcí, které by daný záměr měly naplnit. Ke všem záměrům a akcím je vždy definován odpovědný koordinátor (vlastník záměru) a k těmto akcím je přiřazen realizační tým. Je také naplánováno, že jednotlivé strategie budou pravidelně přezkoumávány, aktualizovány a rozvíjeny. Jsou výčtem stanovena také rizika každé z těchto akcí, stejně tak je řešen termín realizace, zdroje financování a priorita každé jednotlivé akce. Ke sledování plnění jednotlivých akcí a záměrů je ustanovena "Strategická rada", která se schází 2x ročně, a která má také na starosti pravidelnou aktualizaci strategie v závislosti na změnách podmínek.

Základní obecné trendy má společnost zmapované, ale místy není již řešena kořenová příčina (např. prosté tvrzení „zákazníci směsi nekupují“). Hlubší analýza trendů také chybí, zavedení pružného systému mapování aktuálních trendů na trhu je však plánováno. Systematický benchmarking prováděn není, společnost však porovnává a vyhodnocuje sortiment svůj ve vztahu se sortimentem konkurentů. Dále také srovnává s konkurencí klíčové finanční výsledky.

### **2.3.3 Kritérium 3: Pracovníci**

Společnost nemá jasně definovanou komplexní strategii v oblasti řízení lidských zdrojů, která by navíc byla pravidelně aktualizována. V rámci celopodnikové strategie jsou zpracovány pouze některé dílčí části (u kterých je ale pravidelný přezkum zaveden), zbývající oblasti řeší ad hoc v případě, že vyvstane potřeba.

V rámci personální oblasti celopodnikové strategie je např. aktuálně řešeno zapojení pracovníků do aktualizace celkové podnikové strategie a zapojení do inovačních tendencí obecně, pořádání pravidelných porad a prezentací jednotlivých oddělení, a vyhodnocování

výkonu a spokojenosti zaměstnanců pravidelnými ročními pohovory s nadřízenými. Na těchto pohovorech jsou řešeny také individuální cíle jedince v kontextu celkové podnikové strategie. Pracovníci jsou motivováni k osvojování si nových znalostí a podporováni v dalším vzdělávání a osobním rozvoji.

Pro zajištění spokojenosti svých zaměstnanců se také vedení zaměřuje na zvyšování úrovně pracovního prostředí, a to např. snižováním prašnosti, vylepšováním kanceláří, apod.

Odměňování pracovníků je podrobováno pravidelným přehodnocením a při výročních pohovorech se řeší také i osobní rozvoj. Pracovníci managementu jsou ročně odměňováni na základě tzv. výkonnostního faktoru, který se odvíjí od prosperity celé firmy, kdy vývoj výkonnostního faktoru (který je pro všechny zaměstnance společný) je pravidelně každý měsíc zveřejňován. Dále je plánováno napojení části odměn na výsledky vybraných procesů. Procesy však zatím nejsou definovány a nebyly dosud stanoveny ani metriky výkonu.

Komunikace mezi jednotlivými pracovníky není na nejlepší úrovni, kdy dochází k častým komunikačním šumům, přenosu zkreslených informací, a dokonce také k hádkám. Ve strategii jsou plánovány aktivity vedoucí k dosažení zlepšení v komunikaci, plány jsou však v poněkud obecné rovině. Součástí strategie jsou snahy o zavedení týmového ducha a zlepšení týmové spolupráce skrze školení interpersonálních dovedností a týmové práce.

#### **2.3.4 Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

Partnerské vztahy s dodavateli jsou dlouhodobé, avšak nejsou řízeny a rozvíjeny pomocí uceleného strukturovaného přístupu, místo toho je uplatňován čistě individuální přístup. Pro každou vstupní komoditu má společnost zavedeny povětšinou minimálně dva dodavatele, tedy riziko výpadku dodávek je minimální. Případné komplikace lze očekávat pouze v případě globálních problémů na trhu, viz krize na trhu bramborových vloček. Do budoucna je zamýšleno propojení IS s dodavateli pro usnadnění procesů souvisejících s dodávkami.



Měření výkonnosti procesů souvisejících s dodávkami a jeho integrování do podnikového IS K2 je plánováno, zatím však není systém měření výkonu definován. V plánu je také pokus o navázání partnerství s vytipovanými subjekty za účelem sdružení dodávek velkým zákazníkům.

Prostředky plošného sdílení informací napříč firmou jsou k dispozici (IS K2), avšak údaje nejsou ve většině případů dostupné, kdy např. systém měření výkonnosti není zatím vytvořen. Některé klíčové informace jsou však již v tuto chvíli sdíleny prostřednictvím IS, ale také na pravidelných poradách.

Finanční řízení společnosti je navázáno na celkovou podnikovou strategii a zahrnuje mimo jiné finanční plánování, vyhodnocování výnosnosti jednotlivých produktových řad, a finanční analýzu jak společnosti, tak konkurentů.

V rámci finanční perspektivy u zaváděného systému BSC zamýšlí společnost zavést řízení nákladů pro dosažení jejich optimalizace, kdy aktuálně chybí klasifikace nákladů, včetně jasného vymezení odpovědnosti za jednotlivé náklady. Součástí dokumentu je také hrubý rámeček, jak tyto nedostatky odstranit. Plánováno je také měsíčně analyzovat odchylky a v návaznosti na zjištěné skutečnosti operativně hledat a implementovat nápravná opatření. Rozpočetnictví probíhá aktuálně pouze v rámci části útvarů.

Společnost dále ve finanční sféře zaváděného BSC řeší problematiku optimalizace zásob, jejichž systém chce zdokonalit za účelem minimalizace prostředků vázaných v zásobách za současného včasného vykrytí objednávek. Toto je zatím ve fázi plánu, kdy aktuálně vedení pracuje na vytvoření systému pro sledování stavu zásob a jeho srovnání s dlouhodobým průměrem. V předloženém dokumentu chybí informace zda, a případně jak, společnost měří efektivitu využívání zdrojů.

Společnost se zabývá plánováním investic, včetně jejich návratnosti, souvisejících rizik a zdrojového zatížení. Hmotná aktiva jsou řízena prostřednictvím strategie, kdy existuje např. dlouhodobý plán stavebních úprav s ohledem na rozvoj firmy. Ve společnosti je myšleno také na šetrný přístup k životnímu prostředí, což dokládá např. fotovoltaická elektrárna, která je instalována na střeše výrobní haly.

Nové technologie na trhu jsou monitorovány, avšak bez jakéhokoli systémového přístupu k této oblasti. Případné modernizace jsou řízeny s ohledem na budoucí potřeby organizace a strategii.

Společnost nevyužívá systematický přístup k řízení odpadů s cílem jejich redukce, nebo mi o tom alespoň nebyly podány důkazy.

### **2.3.5 Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby**

Všechny procesy nejsou zatím rozlišeny a vymezeny, společnost však počítá s rekognoskací procesů v plánu pro období let 2019-2020, kdy mají být všechny procesy identifikovány vzhledem k nastolené celkové strategii, klíčové procesy pak přehledně definovány, a mají mít stanoveny způsob měření, měřítka, normy, ale také např. vlastníky procesů. Snahy o zlepšování procesů zatím naráží na odpor zaměstnanců ke změně. Procesy mají být podle strategie v co největší míře automatizovány, digitalizovány a především kontinuálně zlepšovány. Strategie společnosti v této oblasti počítá také s periodickým posuzováním výsledků procesů s cílem neustálého zdokonalování.

Vedení společnost dále připravuje systém vzdělávání pracovníků v oblasti procesního managementu (BPM), aby tak všichni pracovníci byli vedeni k překonání funkčního způsobu myšlení a cítili při změně podnikové kultury podporu.

Organizace nemá certifikaci ISO, zákazníci (především nadnárodní řetězce) místo toho požadují certifikaci IFS, která je potravinářská obdoba ISO. Společnost tuto certifikaci již řadu let vlastní a pravidelně obnovuje platnost. Dále se připravuje na získání certifikace UTZ. Společnost velmi dbá na to, aby se audity a jejich výsledky využily ke zlepšování systému řízení.

V rámci celopodnikové strategie není příliš detailně (min. v předložené dokumentaci) zmapované externí prostředí a trh, společnost má však zanalyzovanou konkurenci, což na mě působí tak, že je zde spíše uplatňována „reaktivní“ strategie (vzhledem k činnosti konkurence). Chybí důkazy o provádění systematických průzkumů mezi samotnými spotřebiteli a pravidelný přezkum jejich požadavků tak, aby výrobky (včetně navrhování

nových výrobků) reflektovaly hlas konečného spotřebitele. Naplánován je průzkum pouze mezi zákazníky jednoho segmentu trhu, neboť společnost ve strategii počítá se zaváděním systému získávání zpětné vazby od cateringových zákazníků, jako doplňkový prostředek ke sběru podnětů na zlepšování. Společnost aktuálně řeší problém, že nemá žádný unikátní výrobek, a také hledá způsoby zatraktivnění portfolia, přičemž mj. analyzuje výrobní portfolio konkurenčních podniků. V oblasti výrobků je také aktuálním tématem řada málo profitabilních výrobků, a tedy i plán zavedení systému životního cyklu produktu a optimalizace výrobního portfolia.

### **2.3.6 Kritérium 6: Zákazníci - výsledky**

Společnost má politiku v oblasti externích zákazníků rozpracovanou ve strategii, přičemž byly zahájeny činnosti směřující k měření spokojenosti vybrané skupiny zákazníků. Dosud jsou využívány pouze některé interní metriky (v předložených dokumentech není o této oblasti ale příliš informací), plánuje však zavést pravidelné systematické zjišťování zpětné vazby od zákazníků, a tyto výstupy využít dále ke zlepšování.

Zákazníky organizace třídí do skupin a výsledky dosahované u jednotlivých skupin mezi sebou srovnává. Plánováno je zavedení systému, kdy společnost v budoucnu hodnotí dotazováním vnímání, postoje, a v první řadě spokojenost zákazníků, ale kdy využívá zároveň také interní měřítka výkonu, která podmiňují onu spokojenost a přímo ovlivňují měřítka vnímání, jako např. spolehlivost dodávek, rychlost vyřízení objednávek, počet reklamací. Společnost plánuje měřit také atraktivitu značky, ale zatím není stanoven způsob realizace, resp. není definován měřicí systém.

Dále nejsou k dispozici informace zda, a do jaké míry, jsou organizací sledovány ukazatele jako např. objemy prodeje, rentabilita zákazníků, loajalita zákazníka, přírůstek nových zákazníků, počet reklamací nebo zrušené objednávky. Je však známo, že sleduje svoje výsledky a vyhodnocuje časové trendy, avšak neprovádí z důvodu vysokých nákladů a nedostupnosti dat srovnání s externími organizacemi.

Lze konstatovat, že v této oblasti jsou obecně cíle stanoveny, hodnoceny a přezkoumávány, a jsou také realizovány projekty zlepšování.

### **2.3.7 Kritérium 7: Pracovníci - výsledky**

Strategie není v oblasti lidských zdrojů příliš rozpracovaná a řeší zejména přístup a motivaci pracovníků k inovacím a jejich celkovou spokojenost v zaměstnání. Strategie počítá s realizací projektů zlepšování s cílem zlepšení vnímání ze strany zaměstnanců a umocnění pocitu, že je s nimi počítáno jako s důležitým faktorem pro úspěšný chod společnosti. Předstížené ani zpožděné indikátory zaměstnanecké perspektivy nejsou zatím řešeny, ve vztahu k zaměstnancům nejsou zavedena prakticky žádná systémová měření. Ve společnosti je plánováno zavedení napojení části odměn na interní procesy a jejich výsledky, metriky nejsou však zatím definovány.

Zpětná vazba je od zaměstnanců získávána prostřednictvím výročních pohovorů, a to neanonymně, což může přinést jistý stupeň zkreslení skutečnosti, neboť pracovníci se mohou zdráhat mluvit otevřeně. Výsledky jsou využívány dále v činnosti společnosti k systematickému zlepšování a jsou zohledněny v plánových akcích, od zaměstnanců získaná data však nejsou z důvodu nedostupnosti externích dat z dalších organizací srovnávána.

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti není vyhodnocována pomocí soustavy měřítek, pouze strukturovaným rozhovorem. Spokojenost je hodnocena jako nadprůměrná, zaměstnanci jsou loajální, a ve firmě je nízká fluktuace. Lidé jsou však „línější“ přemýšlet nad rámcem svých rutinních procesů, chybí proaktivní přístup, ale také i invence. Zaměstnanci nejsou zvyklí přemýšlet nad činnostmi inovativním způsobem a hledat v každodenních činnostech možnosti ke zlepšování daných procesů, hledat nové přístupy a řešení. Nefunguje také příliš týmová spolupráce, v plánu pro rok 2019 je však školení technik týmové práce.

### **2.3.8 Kritérium 8: Společnost - výsledky**

Výrazná orientace směrem k sociální odpovědnosti firmy viditelná z předložených dokumentů příliš není, do základní strategie společnosti sociální a environmentální aspekty

příliš neprostupují. Společnost však finančně přispívá různým charitativním organizacím a sponzoruje menší dobročinné akce.

V rámci ekologie byl realizován projekt instalace vlastní folovoltaické elektrárny, více informací o využívání obnovitelných zdrojů není k dispozici. Informace o odpadovém hospodářství také nejsou předloženy. Výroba přímo neznečišťuje okolní prostředí, výraznější proekologické tendence však nejsou pozorovány. Společnost aktuálně pracuje na snížení prašnosti ve výrobní hale.

V médiích společnost příliš prezentována není, její činnost (mimo výsledný produkt) není širší společnosti příliš na očích. Měření vnímání ze strany veřejnosti prováděno není.

### **2.3.9 Kritérium 9: Klíčové výsledky**

Výsledek hospodaření i rentabilita meziročně v posledních pěti letech klesala, avšak i přes tento negativní trend byly dosahované hodnoty finančních charakteristik na akceptovatelné úrovni. Výjimku tvořil rok 2018, kdy byla společnost ve ztrátě. Informace o tom, do jaké míry jsou ve společnosti plněny definované cíle, k dispozici nejsou. Více o finanční situaci pojednává kapitola 2.2 Finanční analýza.

Výsledky klíčových procesů nejsou navázány na systém odměňování, o zavedení se však ve strategii uvažuje. Zmapování procesů a související měření výkonu je také plánováno. Ve společnosti je aktuálně zaváděn systém Balanced Scorecard.

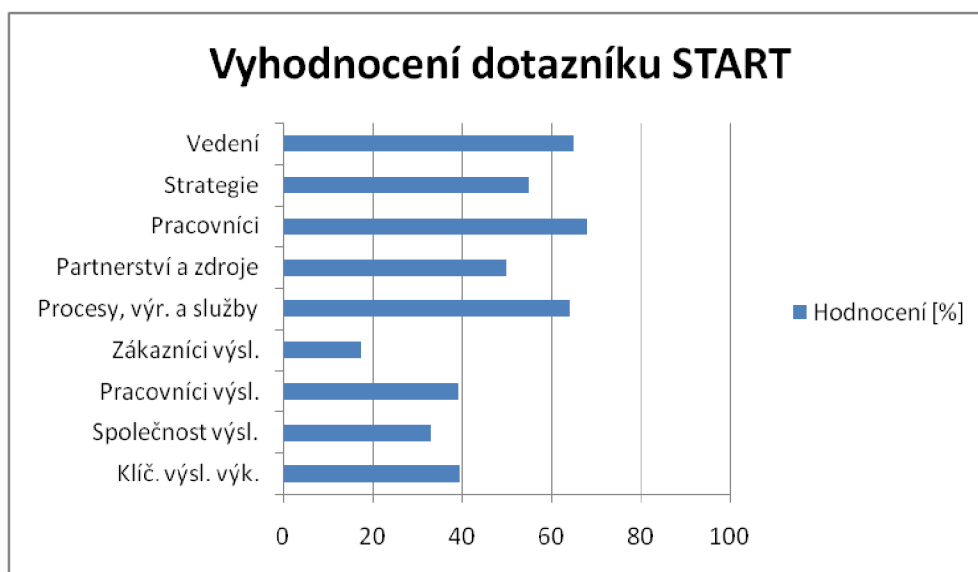
Dosahované výsledky jsou segmentovány dle různých charakteristik (např. podle zákazníka nebo území), nejsou však již srovnávány s konkurencí, neboť externí data nejsou dostupná. Srovnávány jsou pouze některé základní finanční charakteristiky dostupné z veřejně dostupných zdrojů (výroční zprávy) a produktové portfolio konkurentů. S dosahovanými výsledky je plánováno průběžně seznamovat zaměstnance na periodických setkáních.

### 2.3.10 Celkové bodové vyhodnocení

Celkový průměr bodového ohodnocení je 48 %, což se dá nepochybně označit při prvním hodnocení založeném na EFQM Modelu Excelence za více než přijatelný výsledek.

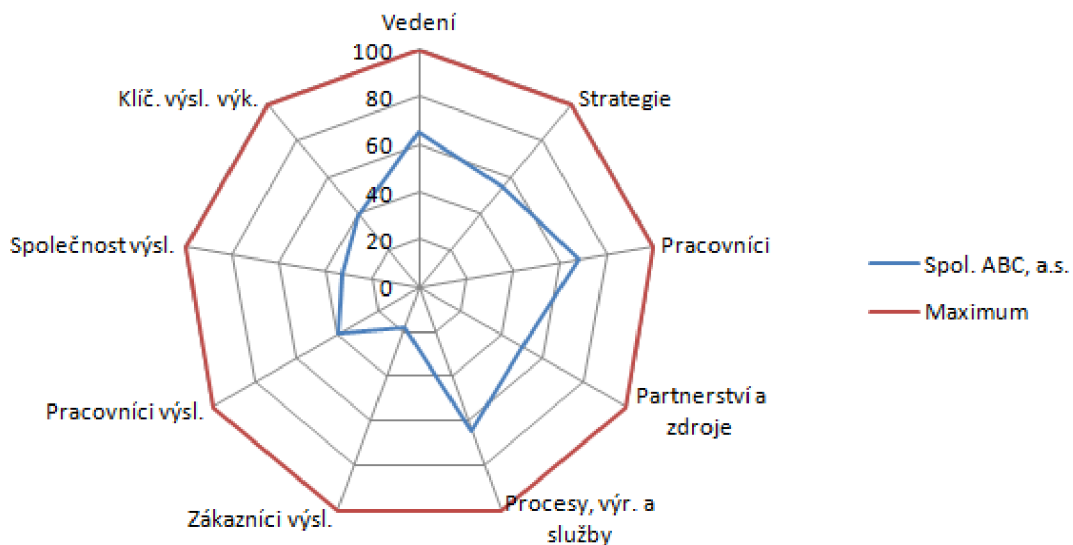
Nejlepší hodnocení společnost získala u kritérií pracovníci, vedení, a procesy, výrobky a služby. Ve strategii je těmto oblastem věnován značný prostor. Přístup je solidní a integrovaný, je aplikován systematickým způsobem, a je plánován pravidelný přezkum za účelem zlepšování.

Nejhůře byly hodnoceny oblasti výsledků vzhledem k zákazníkům, a to z důvodu nemožnosti sledování trendů ve výsledcích příslušných měřítek, neboť definované metriky jsou v této oblasti teprve ve fázi testování či dokonce pouze plánování. Nízké hodnocení také zapříčinilo neprobíhající srovnávání výsledků s externími organizacemi.



**Graf. č. 3: Celkové bodové hodnocení dle START**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf. č. 4: Celkové hodnocení dle START**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Vyhodnocení silných stránek a oblastí pro zlepšování je důležitější částí než samotné bodové ohodnocení, kdy zejména příležitosti pro zlepšování mají být obecně podkladem pro akční plán (zde v textu návrhová část) a další zlepšování. Výsledky sebehodnocení by také měly být propojeny do budoucna se strategií, nikoli brány jako izolovaný prvek.

### Kritérium 1: Vedení

#### ➤ Silné stránky

Otevřenost ve vztahu k zaměstnancům, oboustranná komunikace, osobní přístup

Vedení se zdokonaluje a poskytuje podmínky pro rozvoj také zaměstnancům

Zkušenosti, moderní řízení

Podněcování kultury nepřetržitého zlepšování

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Ne příliš dobrá komunikace uvnitř firmy

Chybí systematická strategie rozvoje zaměstnanců, personální strategie

Mezery v plánovacím procesu (např. chybí manažerské účetnictví)

Nedokonalý systém řízení zásob (nový systém je v plánu)

**Kritérium 2: Strategie**

➤ **Silné stránky**

Strategie (včetně klíčových prvků) je definována a komunikována

Jednotlivé oblasti strategie jsou vzájemně propojeny

Strategie zahrnuje a zohledňuje potřeby zainteresovaných stran

Plnění cílů je pravidelně hodnoceno, strategie je pravidelně aktualizována

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Analýza vnějšího prostředí není příliš rozpracována

Kořenová příčina některých problémů není identifikována

Hlubší analýza trendů na trhu chybí (je však plánována)

Společnost působí zejména v České republice, pouze částečně na Slovensku

Chybějící plán investic v ročním finančním plánu

Potřeba optimalizace pracovního vytížení zaměstnanců ve výrobě

Nekomplexní rozpočetnictví, řízení nákladů a řízení zásob

**Kritérium 3: Pracovníci**

➤ **Silné stránky**

Pružná organizační struktura

Individuální přístup k zaměstnancům, podpora karierního růstu i osobního rozvoje

Pravidelné hodnotící pohovory

Sběr zpětné vazby od zaměstnanců



Snahy o rozvoj komunikace a týmové spolupráce

Management dbá na zlepšování pracovního prostředí

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Není definována komplexní strategie v oblasti řízení lidských zdrojů

Problematická komunikace mezi zaměstnanci

Pracovníci nejsou proaktivní, mají negativní postoj ke změně

Nízká ochota pracovníků k vlastnímu rozvoji

Lidé se soustředí na dílčí úkoly bez povědomí o strategii

Není zavedena možnost anonymní zpětné vazby ze strany zaměstnanců

Zaměstnanecká angažovanost do inovačního procesu není podpořena odměňovacím systémem

V oblasti inovací je uvažováno pouze se zapojením vybraných (byť klíčových) zaměstnanců

**Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

➤ **Silné stránky**

Dlouhodobé vztahy s dodavateli

Rozvoj vztahů s klíčovými partnery

Plán na sdílení dopravy na cestě k řetězcům

Zájem o zlepšování se a inovace

Snahy stát se „dobrým dodavatelem“

Občasná spolupráce s akademickou půdou

Plánováno zavedení věrnostního programu pro cateringové zákazníky

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Není definován komplexní přístup v oblasti vztahů s dodavateli

Nevyužitý prostor pro rozvoj partnerství

Není zavedeno partnerství s dalšími subjekty na bázi sdílení znalostí či jiných informací

Závislost na řetězcích

Nízká vyjednavací síla

Prakticky žádný export

Nedostatky u nákladového řízení, rozpočetnictví a řízení zásob

### **Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby**

#### **➤ Silné stránky**

Inovativní tendence, plánována integrace rutinního zlepšování do procesů

Zavádění nového PLC systému a optimalizace produktového portfolia

Snahy o zvýšení atraktivity značky

Široké portfolio bezlepkových produktů, poradna pro celiaky

Stabilní, dobrá kvalita produktů (certifikace IFS, zákaznické audity, nízký počet reklamací)

Vypracována strategie měření a zlepšování procesů

Snahy o expanzi na východní zahraniční trhy

Moderní e-shop

#### **➤ Oblasti pro zlepšování**

Procesy nejsou definovány, proto ani měřeny a řízeny (provedení je však plánováno)

Výsledky procesů nejsou navázány na odměňování

Zatím nefunguje systematické zlepšování (odpor zaměstnanců ke změně)

Dosud výrobní směry určovány nahodile, nesystematicky

Žádný unikátní výrobek

Velké množství málo rentabilních produktů

Značka „ABC, a.s.“ není příliš atraktivní, prémiová značka zatím chybí

E-shop pouze pro B2C trh, navíc pouze v ČR (možnost dražšího doručení na SK)

### **Kritérium 6: Zákazníci - výsledky**

#### **➤ Silné stránky**

Společnost působí na trhu již více než 25 let

Zajímá se o zpětnou vazbu od zákazníků (avšak pouze vybrané skupiny)

Zahájení projektu „Nové trendy“ pro zjištění nových potřeb zákazníků a jejich uspokojení  
Nízký počet reklamací

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Průzkum plánován pouze u (části) stávajících zákazníků, chybí průzkum u spotřebitelů  
Nízké povědomí o značce mezi cílovou skupinou spotřebitelů  
Slabé vztahy se zákazníky, společnost je vnímána jako ne příliš atraktivní výrobce  
Není vypracovaná strategie získávání nových zákazníků

**Kritérium 7: Pracovníci - výsledky**

➤ **Silné stránky**

Nízká fluktuace  
Kvalifikovaný personál  
Společnost zkoumá faktory loajality a naslouchá názorům zaměstnanců, následně vyvozuje akce  
Bezpečnost na pracovišti je zajištěna (žádné úrazy)

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Žádná systémová měření  
Odměňovací systém není napojen na interní metriky (zavedení plánováno)  
Zaměstnanci nejsou příliš proaktivní v oblasti inovací, mají spíše nechuť ke změnám

**Kritérium 8: Společnost - výsledky**

➤ **Silné stránky**

Poradna pro celiaky  
Sponzoring institucí a menších veřejných akcí

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Absence proekologických tendencí (mimo instalaci fotovoltaické elektrárny)

Strategie nezahrnuje aktivity v oblasti sociální odpovědnosti a udržitelného podnikání

**Kritérium 9: Klíčové ekonomické výsledky**

➤ **Silné stránky**

Finanční výsledky jsou srovnávány s veřejně dostupnými daty konkurenčních podniků

Společnost aktivně pracuje na modernizaci finančního řízení

➤ **Oblasti pro zlepšování**

Omezené finanční prostředky na automatizaci a robotizaci výroby

Finanční výsledky mají negativní trend - pokles tržeb, potažmo rentability (ztráta v roce 2018)

Vysoká hodnota obrátového cyklu peněz

Vysoké polhůtní pohledávky

Závislost na řetězcích a z toho odvislá nízká marže

## **2.5 Shrnutí analytické části**

Obsahem analytické části byl stručný popis analyzovaného subjektu, spolu s finanční analýzou. Následuje slovní komentář k vyplněnému dotazníku START, jež je připojen jako příloha č. 1 v přílohové části této práce. V závěru analytické části jsou k jednotlivým kritériím uvedené informace shrnuty v přehled silných stránek a příležitostí ke zlepšení.

Rozpracováním vybraných podnětů ke zlepšení je obsahem následující části této práce.

### **3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Celkové shrnutí zjištěných poznatků k jednotlivým kritériím již bylo uvedeno v předchozí kapitole, přičemž celkové výsledky lze hodnotit s ohledem na skutečnost, že se jedná pro společnost o první sebehodnocení tohoto typu, nadprůměrně.

Společnost aktuálně zavádí systém Balanced Scorecard, a dle poskytnutých firemních podkladů je nutné usoudit, že vedení společnosti není její osud lhostejný, budoucnost plánuje a tyto plány vyhodnocuje.

V této kapitole jsou navrženy některé postupy pro zefektivnění činnosti společnosti, které by měly vést k lepším výsledkům v příštím hodnocení. Z důvodu rozsahu této diplomové práce jsou zde rozpracovány pouze vybrané návrhy, a to v těch oblastech, které neřeší společnost ve vyhlášené strategii, která byla hlavním podkladem pro mé hodnocení. Byly prioritizovány pouze dva návrhy, které dle mého úsudku mohou nejvíce přispět k rozvoji podniku, plnění strategie a souvisejících cílů, a které bylo možné s ohledem na rozsah této práce dostatečně komplexně rozpracovat. Dále, v kapitole 3.3, je uvedeno několik dalších námětů na případné další rozpracování, a to v členění na čtyři okruhy.

#### **3.1 Analýza spotřebitelského chování a preferencí**

Vzhledem k poklesu poptávky po produkci společnosti a skutečnosti, že ve mě poskytnuté dokumentaci chybí snahy o hlubší poznání chování spotřebitelů a důvodů pro tento pokles poptávky po polotovarech a směsích, kdy podnik ve strategii např. pouze konstatuje, že spotřebitel „směsi nekupuje“, avšak již nejsou dále zjišťovány důvody, proč tomu tak je. Ve strategii je plánováno se sběrem zpětné vazby pouze od stávajících zákazníků, navíc jen od vybraného okruhu těchto zákazníků. Společnost se tedy zaměřuje na „hotového“ zákazníka a nezjišťuje již názor běžného spotřebitele, spadajícího do cílové skupiny potenciálních zákazníků.

Získání dat mimo okruh stávajících zákazníků, nahlédnutí tak do mysli spotřebitelů a následnou vhodnou marketingovou komunikací je, dle mého úsudku, možné pracovat

s míněním koncových spotřebitelů a příznivě tak ovlivnit jejich nákupní chování a preference. Při dostatečně rozsáhlém výzkumu preferencí spotřebitelů lze také sebrat cenné podněty, které by mohly být nápomocny při úpravě produktového portfolia společnosti a také její marketingové komunikace.

### **3.1.1 Návrh metodiky marketingového výzkumu**

Podstatou tohoto návrhu je vytvoření metodiky realizace průzkumu trhu, jako primárního kvantitativního výzkumu nákupního chování, stanovisek a postojů spotřebitelů, na což naváže samotné provedení průzkumu trhu. Samotný marketingový výzkum však bude mnou proveden pouze v omezeném rozsahu, jako před-výzkumná testovací fáze navrženého dotazníku, tedy jakási generální zkouška celého navrženého primárního marketingového výzkumu.

#### **Cíl a techniky realizace**

Cílem výzkumu je definovat klíčové faktory úspěšnosti na trhu polotovarů a směsí na vaření a pečení, a zjistit tak, co ovlivňuje nákupní chování spotřebitele tohoto sortimentu, a dále také zjistit, co si spotřebitel žádá.

Navrhovaný výzkum bude realizován prostřednictvím dotazníkového šetření mezi přímými spotřebiteli, přičemž cílová skupina jsou osoby v produktivním věku.

Administraci dotazníku navrhuji provést osobně či on-line formulářem. U osobního jednání lze odměnit respondenta věcně (např. produktem společnosti), při on-line dotazování lze poskytnout slevu či dopravu zdarma na nákup v e-shopu.

Dotazování telefonické a písemné (poštou) bylo zamítnuto pro nízkou návratnost.

#### **Zkoumaný vzorek populace**

Základní soubor čítá k 31.12.2018 celkem 8,489.400 obyvatel ČR, kteří jsou ve věku nad 18 let. (37) Základní soubor není omezen geograficky, neboť navržený marketingový výzkum se předpokládá provádět také on-line.

Vzhledem k velikosti základního souboru by mělo být za zjednodušujícího předpokladu homogenní populace osloveno 385 respondentů, a to při zohlednění tolerované výběrové chyby 5 % a intervalu spolehlivosti 95 %. Pro dosažení přesnějších výsledků se však pro průzkumy podobného typu doporučuje získat respondentů spíše více, a to konkrétně 300 - 1000.

Snaha o eliminaci nevýběrové chyby byla vynaložena již při konstrukci dotazníku, ale je nezbytné také věnovat pozornost preciznímu zpracování získaných dat.

Pro lepší zajištění reprezentativnosti a eliminaci menšího či většího zastoupení určité kategorie obyvatel doporučuji provést stratifikovaný náhodný výběr, tedy základní soubor rozdělit na homogenní podskupiny (straty), v rámci kterých je již proveden náhodný výběr. Klíč k rozdělení do podskupin doporučuji zvolit demografické hledisko věku a pohlaví, neboť předpokládám, že každá věková skupina má rozdílné spotřební predispozice (kulturní, sociální, ale také např. psychologické), stejně tak mají zpravidla rozdílné spotřební chování muži a ženy. Jednotlivé straty by měly být zastoupeny rovnoměrně.

### **Konstrukce dotazníku**

Navržený dotazník je připojen v závěru této diplomové práce jako příloha č. 3.

#### **3.1.2 Přínosy návrhu**

Přínosy provedení marketingového výzkumu jsou velmi obtížně kvantifikovatelné.

Pomocí marketingového výzkumu lze získat a vyhodnotit relevantní informace o trhu, které by pro vedení společnosti byly pouze v úrovni domněnek. Přitom neúplné informace a domněnky, na kterých by byla budoucí strategie podniku vystavěna, mohou vést v konečném důsledku až k neúspěchu celé strategie a mohou podnik výrazně ohrozit. Naopak kvalitní a aktuální informace jsou pro strategické rozhodování společnosti klíčová.

U obou navrhovaných forem dotazování, tedy on-line i při osobním kontaktu s respondentem, tak lze zvýšit povědomí o společnosti a získat nové zákazníky. Forma osobního jednání má výhodu v tom, že lze s respondentem pohovořit o jeho pochybách

směrem k produktům, a tak případně ovlivnit jeho postoje, ale lze také získat dodatečné informace pozorováním.

### **3.1.3 Limity návrhu**

Negativem návrhu je jeho časová, tedy i finanční, náročnost. Dále je jeho omezením fakt, že se zaměřuje pouze na konečné spotřebitele - fyzické osoby, a tedy žádná pozornost tak není věnována zákazníkům z řad cateringových institucí a B2B zákazníkům obecně.

Limitujícím faktorem provedeného výzkumu je také nepochybně fakt, že při sběru dat pomocí papírových dotazníků hrozí zkreslení odpovědi samotným respondenem, neboť při dnešních gastronomických trendech, kdy je preferováno spíše vaření z čerstvých surovin, respondent může (i nevědomě) při osobním kontaktu odpovídat nepravdivě.

### **3.1.4 Náklady navrženého postupu a harmonogram činností**

Při realizaci marketingového výzkumu tak, jak bylo navrženo a popsáno výše, lze postupovat vícero způsoby, tedy i související náklady mohou vykazovat v závislosti na použité technice vysokou míru variability.

Vyčíslení nákladů několika základních variant postupu vypracování výzkumu, a to v členění dle jednotlivých etap realizace, je připojeno v oddílu příloh jako příloha č. 4. Zde v textu bude uvedeno pouze konečné shrnutí odhadovaných nákladů.

Ve všech variantách je plánováno s pěti sty a tisíci vyplněnými dotazníky. Data pro výpočet osobních nákladů pro kalkulace nákladů souvisejících s návrhem pochází z výroční zprávy za rok 2018, a to při současném zohlednění fondu pracovní doby taktéž pro rok 2018, který pro dvousměnný pracovní provoz (tedy 8 hodinová pracovní doba) činí 2.000 hodin. Hodinová sazba pro THP pracovníky tak činí 199 Kč, pro řídicí pracovníky je kalkulováno s hodinovou sazbou 265 Kč.



### 3.1.4.1 Outsourcing

Vzhledem k vysokému cenovému rozdílu mezi jednotlivými formami dotazování, kdy ceny osobního dotazování se pohybují nesrovnatelně na vyšší úrovni než při on-line dotazování (viz následující tabulka orientačního srovnání cen), byla poptávána pouze realizace on-line formou.

**Tab. č. 3: Srovnání cen realizace mark. průzkumu trhu kvantitativními metodami**

(Zdroj: 30)

Forma	Sazba za respondenta		
	Minimální	Průměrná	Maximální
Osobní dotazování	500 Kč	1 950 Kč	3 400 Kč
On-line dotazování	200 Kč	550 Kč	900 Kč

Poptávka byla zadána následujícím agenturám, z nichž volnou kapacitu pro případné provedení navrhovaného marketingového výzkumu měla aktuálně pouze první společnost z tohoto výčtu.

- **STEM/MARK, a.s.**, [www.stemmark.cz](http://www.stemmark.cz),
- **MARKETINGOVÁ KANCELÁŘ.CZ, s.r.o.**, [www.marketingova-kancelar.cz](http://www.marketingova-kancelar.cz),
- **Netquest (Digital Heads, s.r.o.)**, [www.netquest.cz](http://www.netquest.cz),
- **Výzkumy Soukup - PhDr. Tomáš Soukup, Ph.D.**, [www.vyzkumysoukup.cz](http://www.vyzkumysoukup.cz),
- **SC&C spol. s r.o.**, [www.scac.cz](http://www.scac.cz),
- **AUGUR Consulting, s.r.o.**, [www.augur-consulting.cz](http://www.augur-consulting.cz).

**Tab. 4: Kalkulace provedení marketingového výzkumu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vpracování dotazníku	Cena za provedení výzkum	
	500 respondentů	1 000 respondentů
Vlastní dotazník	39 500 Kč	53 300 Kč
Na zakázku	42 800 Kč	56 600 Kč

Kalkulace společností STEM/MARK, a.s. se týká potenciálního výzkumu v rozsahu do 10 min. na respondenta, vztaženého na obecnou populaci obyvatel ČR 18 let a výše.

Výstupem provedeného výzkumu je soubor MS Excel a také data v SPSS, což je statistický a analytický SW společnosti IBM. Analýzu zjištěných dat a jejich vyhodnocení již musí proběhnout v režii managementu společnosti ABC, a.s.

## **Harmonogram postupu**

### **1. Přípravná a realizační fáze**

- Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků
- Sestavení plánu výzkumu, vytvoření zadávací dokumentace, organizace a řízení výběru dodavatele, komunikace s dodavateli
- Provedení výzkumu zvoleným dodavatelem

### **2. Fáze vyhodnocení**

- Administrativní a statistické zpracování dat
- Analýza dat
- Vypracování závěrečné zprávy
- Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti

Celková výše nákladů na provedení výzkumu zvoleným dodavatelem při variantě, kdy by zvolený dodavatel také vypracoval dotazník, je 61.220 Kč při 500 respondentech, a 75.020 Kč při 1.000 respondentech.

#### **3.1.4.2 Osobní dotazování ve vlastní režii**

Při osobním dotazování je počítáno z důvodu časové a finanční náročnosti pouze s výběrovým souborem 300 respondentů, což se však může negativně projevit na přesnosti a spolehlivosti získaných dat a výsledků výzkumu.

## **Harmonogram postupu**

### **1. Přípravná fáze**

- Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků
- Sestavení plánu výzkumu
- Sestavení dotazníku
- Pilotáž

### **2. Fáze realizace**

- Sběr dat

### **3. Fáze vyhodnocení**

- Administrativní a statistické zpracování dat
- Analýza dat
- Vypracování závěrečné zprávy
- Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti

Celková výše nákladů na provedení výzkumu vlastními silami a technikou osobního dotazování je odhadováno na 70.062 Kč.

#### **3.1.4.3 On-line dotazování ve vlastní režii**

Náklady jsou vyčísleny pro výběrový soubor, který je stejně velký jako při variantě outsourcingu, tedy 500 a 1.000 respondentů.

## **Harmonogram postupu**

### **1. Přípravná fáze**

- Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků
- Sestavení plánu výzkumu
- Sestavení dotazníku

- Pilotáž
- Návrh informačního banneru a jeho umístění na webové stránky společnosti
- Inzerce na internetu

## 2. Fáze realizace

- Sběr dat, monitoring stavu získávání dat od respondentů

## 3. Fáze vyhodnocení

- Administrativní a statistické zpracování dat
- Analýza dat
- Vypracování závěrečné zprávy
- Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti

Celková výše nákladů na provedení výzkumu vlastními silami a technikou osobního dotazování je odhadováno na 48.225 Kč pro variantu 500 respondentů, a na 49.021 Kč při 1.000 respondentech.

### ➤ Shrnutí variant

Následující schéma přehledně zobrazuje odhadované náklady jednotlivých variant dle propočtu z přílohy č. 4.

<b>Outsourcing – on-line dotazování</b>
61.220 Kč / 500 respondentů
75.020 Kč / 1.000 respondentů
<b>Osobní dotazování ve vlastní režii</b>
70.062 Kč / 300 respondentů
<b>On-line dotazování ve vlastní režii</b>
48.225 Kč / 500 respondentů
49.021 Kč / 1.000 respondentů

**Obr. č. 8: Přehled nákladů jednotlivých variant dotazování**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.1.5 Pilotní studie navrženého dotazníku**

Pro otestování dotazníku navrženého v předchozí kapitole jsem provedla šetření na vzorku 150 respondentů. Tento výběrový soubor byl definován náhodným výběrem.

Vzhledem k rozličným demografickým charakteristikám respondentů lze konstatovat, že zvolený vzorek populace je reprezentativní. Pro lepší vypovídací schopnost by však bylo příhodné zajistit více respondentů, výzkum s takto malým vzorkem respondentů lze považovat pouze za orientační.

Sběr dat proběhl osobně za pomoci papírového dotazníku, ale také on-line dotazováním.

#### **➤ Recenze dotazníku**

Po provedené pilotáži hodnotím dotazník jako správně sestavený co do pořadí otázek a grafické úpravy. Doporučovala bych však volit jinou formulaci otázky u dotazu č. 1, a tuto otázku rozdělit na dvě samostatné otázky, neboť některým respondentům nebylo ihned zřejmé, že se od nich očekává označení dvou odpovědí.

Doporučovala bych také u dalších otázek uvést informaci o počtu očekávaných odpovědí.

U otázky č. 4 hodnotím výčet alternativ odpovědí jako nedostatečný, neboť 43 % respondentů, kteří nakupují bezlepkové potraviny, tak činí z jiných než zdravotních důvodů, avšak tento motiv rozhodující o koupi není dotazníkovým šetřením zjištěn.

Také by bylo vhodné technicky zajistit, aby se respondentovi nezobrazovaly otázky, které nejsou, vzhledem k jeho předchozím odpovědím, pro něj relevantní.

#### **➤ Výsledky provedeného marketingového výzkumu (pilotáže)**

Provedeným dotazováním byly zjištěny následující skutečnosti, přičemž odpovídající grafy jsou připojeny v příloze č. 6.

Z celkového počtu 150 respondentů tvoří převážnou část (77,3 %) ženy. 67,3 % dotazovaných osob je ve věku do 30 let, 23,3 % pak ve věku 30 – 50 let. 56,7 % respondentů je zaměstnaných či je OSVČ, 39,3 % respondentů jsou studenti.

Provedeným výzkumem bylo zjištěno, že z daného výběrového souboru zná společnost ABC, a.s. 39 osob, tedy 26 % z celého počtu respondentů. Z těchto lidí však produkty společnosti nakupuje pouze 14 osob, tedy 9,3 % všech dotázaných.

Ze všech oslovených respondentů nakupuje bezlepkové potraviny, které tvoří značnou část výrobního portfolia společnosti ABC, a.s., pouze 14 % z nich. Respondenti, kteří bezlepkové potraviny kupují, tak činí nejčastěji (41 %) z důvodu jiných než z těch, které souvisí se zdravím nebo zdravým životním stylem. Pohnutky k jejich nákupu bezlepkových potravin se však nepodařily kvůli nevhodně formulovanému výčtu alternativ odpovědi zjistit. Ze zdravotních důvodů (např. celiakie) tyto produkty kupuje 29 % respondentů, z důvodu dodržování zdravého životního stylu pak také 29 % respondentů.

Ze všech 14 respondentů, kteří uvedli, že nakupují výrobky společnosti ABC, a.s., nakupuje bezlepkové potraviny pouze jediný respondent. Tento respondent uvedl, že nakupuje bezlepkové produkty z jiných důvodů než zdravotních či důvodů souvisejících se zdravým životním stylem.

Produkty, které jsou respondenty nejčastěji nakupovány, jsou v 75,3 % případů přípravy na pečení (např. vanilinový cukr nebo kypřící prášek). Dále v řadě jsou koření a dochucovadla (64,7 %) a dezerty, jakými je např. puding či panna cotta (46 %).

96,7 % respondentů uvedlo, že potraviny nakupují v pobočkách obchodních řetězců, po 20 % byly také označeny malé prodejny a specializované prodejny, on-line nakupuje potraviny pouze 6,7 % respondentů.

Faktory, které respondenti uvádí jako podstatné pro nákupní rozhodování, jsou v první řadě kvalita surovin a jejich vlastnosti, a to v 74,7 % odpovědí. 62,7 % respondentů také uvedlo jako podstatný faktor při koupi cenu produktu, příp. slevovou akci. V 58 % případů respondent označil jako podstatný faktor, rozhodující o jeho nákupu, značku produktu nebo výrobce, spolu s předchozí zkušeností s touto značkou.

Respondenti uvádí, že si směsi a polotovary na vaření a pečení asociují nejčastěji s charakteristikami „šetří čas“ (v 74,7 % případů), „snadno použitelný“ (v 53,3 % případů) a „nezdravý“ (v 52 % případů).

Na otázku zda je něco, co by respondentovi usnadnilo vaření nebo pečení, příp. jaké produkty nebo služby na trhu v oblasti potravin chybí a jaké změny by na trhu potravin ocenil, respondenti uváděli následující odpovědi. Zde však uvádím pouze relevantní odpovědi, veškeré odpovědi jsou uvedeny také v přílohové části této diplomové práce.

*„Ocenila bych, kdyby na obalech nebyly psány klamavé informace; méně produktů obsahující velké množství cukru.“*

*„Vaření a pečení by mi usnadnila větší dostupnost bezpečných, diabetických výrobků, rostlinných mlék v malých obchodech, a jednotná cena nebo alespoň cenově srovnatelná těchto výrobků.“*

*„Chybí mi kvalitní pečivo. To rozpékané se nedá druhý den jíst. Ocenila bych méně balené potraviny. Např. sušenky mají i 3 různé obaly.“*

*„Ocenila bych, kdyby se neprodávaly potraviny plné chemie a náhražek.“*

*„Recept na obale pro inspiraci, více zdejších čerstvých potravin a méně nedůvěryhodných dovozů.“*

*„Řetězce by mohly nabízet více produktů, které jsou zatím k dispozici jen ve zdravých výživách a specializovaných prodejnách. U nebalených produktů (pečivo) by mělo být vždy na viditelném místě uvedeno složení, nejlépe hned vedle štítku s cenou za produkt“.*

*„Více zdravých instantních potravin a dochucovadel.“*

*„Kvalita.“*

*„Více receptů na obalu surovin či směsí.“*

*„Kvalitnější potraviny.“*

*„Lokální potraviny.“*

*„Chybají bezlaktózové produkty, je ich málo. „*

*„Větší výběr klíčků a jiných ingrediencí, které nejsou typicky české, mimo specializované prodejny za lepší ceny.“*

## ➤ Doporučení

Tento oddíl obsahuje doporučení, jak dále postupovat vzhledem k výsledkům provedeného výzkumu.

V prvé řadě je signifikantní poměrně nízké povědomí o značce, což poukazuje na velmi slabé vztahy se zákazníky. Data však poukazují nejen na nízké povědomí o značce, ale také na fakt, že pouze zhruba 1/3 těchto spotřebitelů, kteří mají povědomí o společnosti ABC, a.s., produkty této značky také koupí.

Společnost není vnímána jako příliš atraktivní výrobce, naopak ho spotřebitelé vnímají spíše jako producenta levných produktů.

Pro změnu vnímání značky v očích spotřebitelů doporučuji obměnit sortiment, případně jen zařadit do sortimentu nové, „zdravější“, produkty (viz dále návrh v kapitole 3.3.1), a to nejlépe pod privátní značkou. Aktuální značka produktů společnosti není příliš atraktivní, proto by bylo vhodné vzhledem k soudobým trendům v gastronomii, které vyzývají přírodu, zdraví, kvalitu a udržitelné zdroje, uspořádat brainstorming, na který by byly přizváni také externí odborníci. Výsledkem by bylo vygenerování návrhů nové, prémiové značky, která by korespondovala s uvedenými charakteristikami gastro trendů, a zároveň evokovala luxusní produkt.

Zároveň doporučuji propracovat marketingovou komunikaci, založenou na vyzdvižení doma upečených či uvařených pokrmů, např. čerstvého domácího pečiva, a to v kontrastu s pečivem připravovaným v řetězcích ze zmrazených polotovarů.

Vzhledem k tomu, že respondenti navrhovali přidání receptů na obal potravin, a skutečnosti, že společnost má velmi kvalitně sestavenou nejednu sbírku receptů a několik e-booků ke stažení na svých webových stránkách, bych doporučila, aby na své produkty přidala QR kód odkazující na tyto recepty. Recepty by tak byly dostupné přímo z mobilního telefonu, tedy zákazník by mohl případně již v obchodě zjistit, že s produkty společnosti je schopen uvařit či upéct řadu zajímavých pokrmů.



Dále by mohla společnost benefitovat z případného zařazení kategorie se zdravějšími variantami receptů, kdy v tuto chvíli se z alternativních forem stravování specializuje pouze na bezlepkové recepty.

Co se oblasti receptů týká, doporučuji dále zařadit do produktového portfolia také směs na přípravu domácího pečiva (mimo chleba, který už v portfoliu je), a to např. rohlíků či pletýnek. Příprava těchto produktů zabere max 1 hodinu, z čehož většinu času tvoří bezpracné kynutí těsta a pečení, tedy by tato varianta mohla být pro spotřebitele zajímavá.

### ➤ **Limity navrženého a provedeného výzkumu**

Limitujícím faktorem provedeného výzkumu je v první řadě malý rozsah respondentů, což může ovlivnit přesnost a spolehlivost získaných dat a výsledků výzkumu. Dále by bylo vhodné provést stratifikovaný výběr, aby byly postiženy různé demografické skupiny v rovnoměrné míře, a výsledky výzkumu tak měly vyšší vypovídací schopnost. V první řadě však musí být společností upraven dotazník tak, aby odpovídal jejím cílům při provádění marketingového výzkumu.

## **3.2 Anonymní zpětná vazba od zaměstnanců**

Společnost získává a vyhodnocuje pravidelně zpětnou vazbu od zaměstnanců během výročního pohovoru, zaměstnanci však nemají možnost vyjádřit svůj názor anonymně. Někteří lidé se mohou zdráhat vyjádřit svůj názor (např. kritiku nadřízeného) otevřeně, tedy anonymní zpětná vazba by mohla přinést objektivnější data.

### **3.2.1 Podstata návrhu**

Jako doplněk k výročním hodnotícím pohovorům navrhuji doplnit systém řízení o sběr anonymní zpětné vazby od zaměstnanců, a takto získané údaje vyhodnotit ještě před obdobím, kdy dochází k osobním výročním pohovorům, aby získané podněty mohlo vedení podniku vyhodnotit a komunikovat související problémy s jednotlivými zaměstnanci.

Pokud se systém aplikuje správně a zaměstnanec využije tento systém jako výzvu, kdy může chtít např. dosáhnout změny, kterou se však bojí prosadit, může být přínosný pro všechny zúčastněné strany. Zaměstnavateli se skýtá příležitost získat cenná data a nápady pro zlepšování chodu podniku, ale také pro dosažení vyššího uspokojení pracovníků. Klíčová pro úspěšné zavedení je však správná komunikace cílů a potenciálního přínosu průzkumu pro zaměstnance, ale také následná komunikace výsledků a souvisejících akcí.

### **3.2.2 Hodnocené oblasti**

Průzkum mezi zaměstnanci může být zaměřen na různé aspekty fungování společnosti. Může se týkat obecné spokojenosti zaměstnanců nebo např. zjištění, jak jsou informováni o vizi, poslání a strategii podniku, a jak se s těmito prvky ztotožňují. Dotazy se však mohou týkat také např. stresu na pracovišti, komunikace a sdílení informací, firemní kultury či týmové spolupráce a interpersonálních vztahů, nebo také kultury bezpečnosti či pracovního prostředí. Vymezení témat průzkumu musí být provedeno v souladu s definovanými cíli průzkumu.

Zpětnou vazbu podnik v oblasti vedení a manažerských přístupů získává dosud pouze prostřednictvím jediné otázky ve výročním hodnotícím pohovoru, tedy by bylo na místě věnovat také prostor otázkám týkajícím se stylu řízení a kvality manažerských schopností vedoucích pracovníků.

### **3.2.3 Technické provedení**

Anonymní dotazování u zaměstnanců by měla ideálně realizovat externí společnost, a to pro zvýšení důvěry zaměstnance v anonymitu celého procesu. Při realizaci průzkumu externí společností lze také získat možnost porovnávat výsledky se srovnatelnými organizacemi. Nevýhodou však mohou být vyšší náklady na celý proces. Z důvodu úspory financí je tak možné sběr informací od zaměstnanců realizovat ve vlastní režii, zde je však nutné dbát na správné zajištění procesu tak, aby nebyla narušena důvěra zaměstnance v anonymitu celého sběru informací.

### ➤ **Externí společnost**

Průzkumem trhu jsem vybrala následující možné dodavatele služby.

- **TCC online, s.r.o.** ([www.tcconline.cz](http://www.tcconline.cz)), která nabízí jednoduché provedení on-line zaměstnaneckého průzkumu, přičemž výsledky jsou dostupné prakticky ihned po ukončení celého dotazování, a to ve formě výstupní závěrečné zprávy, která však pouze shrnuje zjištěné informace, které dále nehodnotí.
- **B-inside, s.r.o.** ([www.b-inside.cz](http://www.b-inside.cz)), a
- **Inboox CZ, s.r.o.** ([www.inboox.cz](http://www.inboox.cz)), které narozdíl od první zmíněné společnosti nabízí sestavení dotazníku „na míru“ i identifikaci silných a slabých stránek a rámcová doporučení ke zlepšení.

### ➤ **Vlastní zajištění – multimediální kiosek**

Alternativou k zajištění průzkumu mezi zaměstnanci formou outsourcingu je např. instalace kiosku s tabletem či přímo multimediálního kiosku, a to na nějaké méně frekventované, avšak běžně dostupné, místo ve firmě, neboť zhruba ½ pracovníků nemá přístup k počítači. Zaměstnanci u kiosku by mělo být zajištěno soukromí, tedy by nemělo docházet k situacím, kdy každý kolemjdoucí může snadno nahlédnout do monitoru.

Kiosek s tabletem by mohl být využit také k dalším účelům, jako např. na sběr zlepšovacích návrhů, přihlašování na akce viz návrh 3.3.3 Další doporučení – „Zdravá firma“, nebo přihlašování k výplatním páskám či do cafeteria benefitního programu, primárně pro pracovníky bez přístupu k firemnímu počítači.

### **3.2.4 Náklady návrhu a harmonogram činností**

Náklady jsou, stejně jako u předchozího návrhu, definovány variantně, a to pro varianty řešení outsourcingem a realizaci vlastními silami, a ve struktuře jednotlivých kroků realizace. Přehled očekávaných nákladů je připojen jako příloha č. 5.

### 3.2.4.1 Externí společnost

Při kalkulaci nákladů počítáme se 100% návratností dotazníků, neboť lze předjímat, že minimálně napoprvé se lidé do průzkumu zapojí. Je tak plánováno získat 48 vyplněných dotazníků.

### Harmonogram činností

#### 1. Přípravná a realizační fáze

- Definování problému, ujasnění cíle dotazování a jeho zaměření, vyjádření očekáv. výsledků
- Komunikace účelu projektu zaměstnancům
- Sestavení harmonogramu dotazování, vytvoření zadávací dokumentace, organizace a řízení výběru dodavatele, komunikace s dodavateli

#### Tab. č. 5: Přehled uvažovaných dodavatelů služby a nabízené ceny

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Cena
TCC online, s.r.o	11.616 Kč
B-inside, s.r.o.	47.600 Kč
Inboox CZ, s.r.o.	29.750 Kč

#### 2. Fáze vyhodnocení

- Zpracování získaných dat (pouze u varianty TCC online, s.r.o)
- Analýza dat (pouze u TCC online, s.r.o)
- Vypracování závěrečné zprávy (pouze u TCC online, s.r.o)
- Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti

**Tab. č. 6: Přehled souhrnných nákladů v členění dle dodavatele**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dodavatel	Cena
TCC online, s.r.o	31 096 Kč
B-inside, s.r.o.	59 128 Kč
Inboox CZ, s.r.o.	41 278 Kč

### 3.2.4.2 Vlastní zajištění - kiosek

#### Harmonogram činností

##### 1. Přípravná fáze

- Definování problému, ujasnění cílů průzkumu a oblastí jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků
- Komunikace účelu projektu zaměstnancům
- Sestavení plánu výzkumu
- Formulace otázek a pokynů dotazníku, design dotazníku
- Pilotáž
- Zajištění techniky

##### 2. Fáze realizace

- Distribuce dotazníku
- Monitoring stavu vyplňování, popř. rozesílání plošných upomínek

##### 3. Fáze vyhodnocení

- Zpracování, analýza výstupů do výsledné souhrnné zprávy
- Kvalitativní vyhodnocení výstupů a prezentace výsledků vedení, včetně konzultace dalšího postupu
- Administrativní a statistické zpracování dat
- Analýza dat
- Vypracování závěrečné zprávy
- Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti

Celková odhadovaná výše nákladů varianty s pořízením multimediálního kiosku je 28.746 Kč.

### **3.2.5 Vyhodnocení a doporučení**

Levnější varianta je zřízení multimediálního kiosku, a to i přes nutnost zajištění techniky. V kalkulaci je počítáno s nákupem pultíku a tabletu, nákup profesionálního multimediálního kiosku je velice nákladná záležitost, kdy jen levnější varianty (např. model Arrow od společnosti CZECH KIOSK, s.r.o.) se blíží částce 100.000 Kč.

Na druhou stranu však případně nakoupená technika, tedy interiérový multimediální pultík včetně tabletu, lze využít také pro další účely tak, jak již bylo popsáno výše v textu.

Osobně bych doporučila minimálně první hodnocení nechat provést externí subjekt, a tak se učit pozorováním ze zkušeností profesionálů na danou problematiku.

Po provedeném průzkumu mezi zaměstnanci je nezbytné zjištěné skutečnosti dále zkoumat a vyhodnocovat, a následně informace reflektovat v HR strategii, ale také ve strategii celé organizace. S výsledky průzkumu mohou být pracovníci seznámeni v rámci výročního hodnotícího pohovoru.

## **3.3 Další doporučení**

Nad rámec výše rozpracovaných návrhů dále uvádím nástin dalších možných řešení, kdy však stupeň rozpracování každého návrhu je z důvodu rozsahu této diplomové práce nízký, a tyto návrhy jsou uvedeny pouze pro inspiraci při dalších případných snahách o zlepšování.

### **3.3.1 Produkty a zákazníci**

#### **➤ Nový produkt**

Z důvodu dlouhodobě vysokých teplot v letních měsících (viz následující tabulka), doporučuji do výrobního portfolia zařadit také zmrzlinu (resp. práškovou směs

na výrobu zmrzliny), kterou si mohou spotřebitelé namíchat sami doma. Graf vývoje minimálních a maximálních teplot je připojen jako příloha č. 7.

**Tab. č. 7: Tabulka počtu výskytu letních a tropických dnů pro roky 2018 a 2019**

(Zdroj: 36)

Typ dnů	2018	2019
Letní (max. teplota nad 25 °C)	126	86
Tropické (max. teplota nad 30 °C)	47	39

Na trhu se tento výrobek aktuálně nachází, přičemž běžně v řetězcích dostupný je od spol. Dr. Oetker za průměrnou cenu 23 Kč za 72 g produktu, z kterého se v domácích podmínkách připraví přidáním 150 ml plnotučného mléka a následným vyšleháním a zmrazením směsi 4 porce zmrzliny, tedy cca 220 g hotového produktu. Při bližším průzkumu jsem se setkala na internetu s velmi pozitivními ohlasy na tento produkt.

Dále je produkt tohoto typu nabízen také např. výrobcem Bohemilk, průměrně za cenu 443 Kč za 2 kg směsi (tedy při přepočtení na stejnou váhu vzhledem ke zmiňovanému produktu Dr. Oetker je cena výrobku Bohemilk nižší, a to 16 Kč za 72 g produktu, což však lze pochopit vzhledem k většímu balení). Tento výrobek se ředí vodou a je určen na použití ve zmrzlinovacích strojích.

Zmiňované výrobky jsem vzala na vědomí až po průzkumu na internetu, dříve jsem (jako běžný spotřebitel) neměla o existenci těchto produktů povědomí a zmrzlinu jsem nakupovala pouze v prodejním stánku, případně balenou v obchodních řetězcích.

Jsem přesvědčená o tom, že při vhodné marketingové komunikaci by mnoho spotřebitelů ocenilo možnost připravit si zmrzlinu velmi jednoduchým a rychlým způsobem doma, z běžně dostupných surovin, a to dle aktuální chuti. Zmrzlinu lze totiž dle spotřebitelových aktuálních preferencí dochutit např. sezónním ovocem, oříšky, čokoládou, sušenkami či např. polevou.

### ➤ **Zdravější produkty, ekologické obaly**

Soudobým trendem ve stravování je návrat k přírodě, zaměření se na potraviny zdravé výživy, potraviny získané a zpracované šetrnými postupy (BIO potraviny), vegetariánské a veganské potraviny, nákup farmářských a lokální produktů nebo např. produkce z obnovitelného zemědělství.

Vzhledem k zaměření produkce společnosti lze, ve snaze sledovat moderní gastronomické trendy viz výše, doporučit místo obyčejné „bílé“ mouky použít zdravější variantu v podobě mouky celozrnné, která nabízí benefity ve vyšším množství vitamínů, minerálů a stopových prvků, ale také v efektivnějším způsobu trávení. Místo tradiční pšeničné mouky lze také použít množství tělu prospěšných alternativ, jako např. mouky špaldové, pohankové, amarantové, kukuřičné, kokosové, a řady dalších. Také by jistě mnoho spotřebitelů mohl zaujmout případný přechod společnosti od slazení běžným „bílým“ cukrem ke zdravějším variantám, jako např. k přírodnímu slazení stévií, což je kvetoucí světlomilná tropická rostlina, jejíž listy neobsahují téměř žádné kalorie, avšak je mnohonásobně sladší než cukr.

Oba tyto návrhy by mohly pomoci bořit „mýtus nezdravosti“, který se dotýká produktů společnosti ABC, a.s.

Další možností je také využití současné výrobní kapacity k rozšíření výrobního portfolia a začít balit na stávajících technologiích zdravější produkty. Množství lidí by také mohlo zlákat k nákupu produktů společnosti zařazení proteinových výrobků. V dnešní době jsou produkty, které nesou na obalu označení „protein“, považovány téměř za superpotravinu. Řada spotřebitelů nakupuje potraviny podle vzhledu obalu a již nestudují detailně složení a další parametry produktu. Tedy změnou značení produktů (např. zařazením označení BIO, vegetariánský či veganský produkt) by mohla být oslovena širší cílová skupina spotřebitelů.

V rámci návrhu posunu výrobního portfolia více přírodní cestou dále doporučuji zaměřit se na obalový materiál a balit produkty do ekologicky přívětivějších obalů. Také tento faktor by zajistil produktům společnosti lepší přijetí mezi zákazníky a mohl by být



stimulem pro zákazníka sahnout v nákupním regálu spíše po produktu ABC, a.s., než po produktech velkých korporátních značek.

V případě výše uvedených změn v produkci lze produkty ve větší míře nabízet v prodejnách zdravé výživy, kde by díky vyšší prodejní ceně mohla společnost dosahovat vyšších marží, a tak se alespoň částečně vymanit ze závislosti na řetězcích. Také by bylo možné přesunout produkty v rámci řetězců do oddělení zdravé výživy, kde lze také produkty nabízet s vyšší cenou.

#### ➤ **Spotřebitelské soutěže, věrnostní program**

V rámci navázání dobrého vztahu se zákazníkem a ve snaze vybudovat si loajální zákaznickou základnu, vidím jako dobrou, avšak poněkud nákladnou, možnost pořádat spotřebitelské soutěže či zavedení věrnostních programů.

Návrh by mohl být realizován např. skrze sbírání EANů na slosovateľný arch, případně by sbíráním EANů mohli zákazníci získávat virtuální body, které by směnili např. za produkty společnosti ABC, a.s. nebo za pomůcky na vaření či pečení.

### **3.3.2 Vedení a inovace**

#### ➤ **Zlepšovací návrhy**

Další návrh má za cíl nastartování kultury neustálého průběžného zlepšování, vytvoření prostoru pro rozvoj kreativity a generování nápadů, a jejich realizaci. Jedná se o návrh na zavedení systému Kaizen (z japonštiny Kai = změna a Zen = dobrý, lepší), což je systém kontinuálního zlepšování ve všech rovinách činnosti zapojených pracovníků, a to na všech organizačních úrovních podniku jako doplněk k projektovému zlepšování. Jedná se o strukturovaný přístup pro generování a výběr kvalitních návrhů na zlepšování kvality a procesů.

Nedoporučuji na systém nastavit kvantitativní cíl (ve smyslu počtu zlepšovacích návrhů), aby nenastala situace, že kvalita návrhů bude trpět na úkor kvantity návrhů a manažeři budou zahlceni neadekvátními a zbytečnými návrhy.

Naopak doporučuji pravidelně návrhy vyhodnocovat a veřejně (např. na pravidelných poradách či na celopodnikových setkáních) oceňovat, a to i finančně, a tím povzbudovat angažovanost do inovačního systému a překonávat odpor zaměstnanců ke změně. Zapojení jednotlivých pracovníků by mělo být také hodnoceno v rámci výročních hodnotících pohovorů.

Aplikací návrhu může společnost dosahovat úspory nákladů, kdy může realizace návrhu vést ke zvýšení produktivity a efektivity procesů, např. snížení chybovosti nebo také zkrácení průběžných dob procesů.

### ➤ **Sdílení znalostí**

V rámci tohoto návrhu doporučuji zavést kulturu sdílení znalostí, kdy by sami pracovníci prováděli v rámci pravidelných porad krátké přednášky svým kolegům. Jednalo by se např. o různé typy z praxe, které daný pracovník používá a je si vědom, že by mohly být užitečné také jeho kolegům, případně nějaké novinky, kterou shledává zajímavé a užitečné.

Příkladem mohou být různé funkcionality v MS Excel, např. kontingenční tabulky či funkce VLOOKUP. Je však možné, aby si pracovník připravil tuto krátkou přednášku také na jiné téma, kdy příkladem může být např. téma 7 druhů plýtvání, neboť každý zaměstnanec může mít v náplni své práce činnosti, které jsou zbytečné, ale on to tak nevnímá díky tzv. profesní slepotě, neboť pokud se nějaké činnosti věnujeme příliš dlouho, přestaneme vnímat skutečnou hodnotu dané činnosti a máme problém vnímat mezery v procesech. V analytické části této práce bylo navíc zjištěno, že toto je aktuální problém této organizace, neboť zaměstnanci zde mají problém s tím, že vnímají své procesy jako pevně dané a nevidí (a ani nehledají) již možnosti ke zlepšení procesu.

Realizací tohoto návrhu by byla podpořena jak komunikace pracovníků, jejich osobní rozvoj a motivace pro zapojení nad rámec svých povinností, vyplývajících z daného pracovního místa, ale také týmový duch celého kolektivu.

Tato iniciativa by měla být finančně oceněna dle náročnosti vypracování konkrétní přednášky.

### ➤ **1:1 meetingy, team meetingy**

Obousměrná komunikace je klíčová pro budování jakéhokoli vztahu, pracovně-právního nevyjímaje. V oblasti pracovníků by tak bylo příhodné zavést častější pravidelné setkávání a hodnocení, častější než je stávající perioda 1x ročně. Má představa je zavést tzv. 1:1 meetingy, a to cca 1x měsíčně (např. pro nové zaměstnance častěji), kde by s pracovníkem jeho přímý nadřízený probíral pravidelně jeho akt. problémy, vyhodnocoval výkon, ale také vzájemnou spokojenost, za současné aplikace sebehodnocení pracovníkem. V rámci těchto setkání by byly nastaveny osobní cíle, u nichž by byl průběžně sledován a vyhodnocován posun. Tyto cíle, které by logicky měly korespondovat s podnikovými cíli, by se týkaly jak znalostí, dovedností a schopností jednotlivých pracovníků, tak způsobu práce, komunikace a kooperace v rámci týmů. Mohl by být vypracován individuální plán školení a osobního rozvoje, který by pomohl rozvíjet a zvyšovat potenciál jednotlivých osobností zaměstnanců. Jak bylo již konstatováno v analytické části této diplomové práce, zaměstnanci společnosti se soustředí na dílčí úkoly bez povědomí o strategii, realizací tohoto návrhu by management mohl toto smýšlení ovlivňovat.

Analogií k zavedení 1:1 meetingů je návrh zavedení team meetingů, kde by se pravidelně sešel vždy celý pracovní tým, řešily by se týmové cíle a příspěvek každého z členů k jejich naplnění, a případně by také mohlo probíhat sdílení znalostí viz předchozí návrh.

Tato pravidelná setkání by na jednu stranu stála zaměstnance čas, na druhou stranu by však přinášela zaměstnancům motivaci, zlepšila komunikaci, a pomohla by skrze rozhovory identifikovat a hledat možnosti zapojení potenciálu jednotlivých pracovníků v rámci týmu, ale i v rámci celého podniku.

### ➤ **Denní stand-up multioborový meeting ve výrobě**

Ve společnosti je výroba realizována ve dvousměnném provozu. Pro efektivní komunikaci mezi pracovníky jednotlivých směn a celými týmy doporučuji zavést krátké denní stand-up meetingy. Podle mého návrhu by tato krátká setkání měla proběhnout při předávání směn a znamenala komunikaci aktuálních problémů mezi jednotlivými týmy, předání si podstatných informací a sledování klíčových metrik. Setkání by se měli účastnit

také pracovníci jednotlivých nevýrobních oddělení, tedy by i tito lidé byli seznámeni s chodem výroby a jejich problémy, a mohla by být posílena nejen mezitýmová komunikace, ale také podpořena podniková kultura organizace a interní komunikace obecně.

Stand-up meetingy by měly probíhat u tabule, která by obsahovala klíčové metriky, jako např. produktivita, zpoždění dodávek, ale také různé akce a události apod. Jednotlivé problémy a akce by měly být sledovány v duchu PDCA modelu.

Jednotlivá setkání jsou krátká, cca 5-10 minutová, vedená svižným tempem a zaměřena pouze na řešení problémů rámcově, kdy komplexní a detailní dořešení není obsahem tohoto typu setkání a bude v kompetenci pracovníka, odpovědného za jednotlivé oblasti, v nichž problém vzniká. Složitější problémy jsou eskalovány odpovědným nadřízeným pracovníkům.

Na tomto typu porad lze věnovat krátký prostor vyhodnocení "co se povedlo", kdy každý zpracovník by měl možnost jednoduchým způsobem upozornit na nějaké nadstandardní chování kolegy, které nějak pozitivně ovlivnilo chod firmy. Vyhodnocení návrhů na ocenění by procházelo přes přímého nadřízeného daného pracovníka, a po schválení by příslušela nominovanému pracovníkovi finanční odměna.

Vzhledem ke snaze managementu o karierní růst svých pracovníků, nabízí se tento návrh jako účinný nástroj pro nácvik prezentačních dovedností pracovníků z oddělení výroby, což by pro ně mohlo být usnadněním při přechodu na nevýrobní pozice, a zároveň by mohlo mít motivační charakter.

### **3.3.3 Zaměstnanci a společnost**

#### **➤ Program péče o zaměstnance „Zdravá firma“**

Návrhem, který by ve sféře zaměstnanců ovlivňoval jejich spokojenost, ale také výkonnost (např. ve smyslu snížení nemocnosti, počtu úrazů, fluktuace apod.), je zavedení programu „Zdravá firma“.

V rámci daného programu by probíhaly jednotlivé akce, kdy by např. bylo zajištěno v prostorách společnosti vyšetření kožních znamének, vyšetření z kapky krve, vyšetření očí, očkování proti chřipce apod. Dále by se mohly pořádat akce typu sportovní den, kde by se mimo jiné v rámci team buildingu pracovalo na posílení týmového ducha. Bylo by možné také nakoupit přístup pro zaměstnance do souvisejících on-line kurzů, jako např. kurz správného sezení u PC nebo jak zvládat stres.

➤ **Program „Odpovědná firma“**

Pojem společenská odpovědnost firem, neboli CSR (Corporate Social Responsibility), odpovídá strategickému způsobu vedení firmy, při kterém díky budování vztahů s partnery a veřejností dosahuje společnost zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti. Činnost společnosti v rámci CRS se obecně odehrává ve třech rovinách, a to ekonomické, sociální a ochrany životního prostředí. (31)

Společnost ABC, a.s. je aktuálně činná v ekonomické rovině CSR v té míře, kdy finančně přispívá na různé dobročinné projekty, často však tato podpora není viditelná pro veřejnost. Lidé na sociálních sítích rádi sdílí dobročinné projekty, čehož by se dalo využít ve snahách o zviditelnění, budování dobré pověsti a povědomí o společnosti.

Navrhuji tedy, aby společnost své aktivity v rámci CSR prezentovala, a především do nich zapojila své zaměstnance. Tato situace by tak přinesla benefity všem zapojeným stranám, a to poskytnutí pomoci těm, kteří ji potřebují, získání dobrého pocitu ze zapojení a pomoci zaměstnancům, a budování dobrého jména společnosti ABC, a.s.

Konkrétní podoba návrhu na budování CSR skrze firemní filantropii může probíhat např. podle následujících modelů:

- **Interní dobročinný „bazárek“**, kdy zaměstnanci do sídla společnosti přinesou nepotřebné věci, které se zpeněží a výtěžek poputuje na dobročinné účely.
- **Firemní dárcovství krve.**

- **Food jarmark**, na kterém by se prodávaly výrobky společnosti, avšak již upečené či uvařené. Výtěžek by opět získaly dobročinné projekty a společnost by rozšířila povědomí o svých produktech mezi veřejnost.
- **Dobrovolná práce zaměstnanců**, příp. „zapůjčení expertů“, kdy by byl vyhlášen např. 1 den v roce, kdy by zaměstnanci byli osvobozeni od svých pracovních povinností a místo nich se věnovali aktivní dobročinné činnosti. Tato činnost může být spojena také s **poskytnutí produktů** např. sociálně znevýhodněným skupinám osob, jako jsou azylové domy, dětské domovy nebo chráněná bydlení, kde by zaměstnanci mohli produkty učit dané osoby používat.
- Zavedení akce typu „**koupí podpoříte**“, při které je z každého prodaného produktu zaslána část přijatých finančních prostředků na dobročinné účely.

Veškerá činnost by samozřejmě probíhala transparentně, kdy na webových stránkách by mohl být umístěn banner s informacemi o činnostech spadajících do firemní filantropie a použití získaných finančních prostředků.

### 3.3.4 Výkonnost

- **Zapojení do sebehodnocení dle metodiky EFQM**

Systematické a pravidelné vyhodnocování je efektivní cestou k neustálému a trvale udržitelnému zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model EFQM dává možnost získat holistický pohled na organizaci, a to jako na komplexní adaptivní systém, který je tvořen vzájemně propojenými a interagujícími prvky. Je však nezbytné sebehodnocení pojmout systémově, propojit jej s plánováním a pravidelně přezkoumávat pokrok.

Návod na další postup v případě, že se společnost rozhodne v sebehodnocení metodikou EFQM pokračovat, obsahuje kapitola 1.4.4 Model START. Doporučuji začít se sebehodnocením formou START, toto sebehodnocení vlastními silami opakovat každý rok, a po třech letech zvážit zapojení do NCK pomocí programu START PLUS.

Jelikož společnost ABC, a.s. nemá prozatím se sebehodnocením za pomoci EFQM zkušenost, doporučovala bych zvážit registraci na kurz, který vybraného pracovníka

připraví na pozici hodnotitele Modelu excelence EFQM. Kurzy pořádá přímo Česká společnost pro jakost, a dříve se jednalo o 1denní kurz Hodnotitele Modelu excelence EFQM. Nyní, při plánované aktualizaci celého konceptu Modelu excelence EFQM (EFQM Excellence Model 2020) je situace poněkud odlišná a aspirant na pozici interního hodnotitele musí nejprve absolvovat jednodenní základní kurz pro seznámení s modelem a jeho hodnocením (EFQM Foundation Training), následně se až může přihlásit na třídní kurz pro budoucí hodnotitele (EFQM Assessor Training). Vzhledem k nastávající aktualizaci celého modelu nejsou ještě termíny a ceny kurzů v tuto chvíli stanoveny, známy by měly být v průběhu května 2020 a budou k dispozici na internetových stránkách České společnosti pro jakost (na adrese <http://www.csq.cz>) v kategorii „vzdělání“, a zde v sekci „otevřené kurzy“ pod vyhledávacím parametrem „nástroje pro excelentní řízení“.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo na základě kritické analýzy provést hodnocení výkonnosti vybrané společnosti za využití metodiky Modelu excelence EFQM (resp. Modelu START), přičemž hlavním přínosem práce bylo na základě provedené kritické analýzy navrhnout opatření na zlepšení stávající situace.

Pro dosažení tohoto cíle jsem nejprve popsala základní teoretická východiska této problematiky, a následně provedla kritickou analýzu za pomoci Modelu START, který vychází z metodiky Modelu excelence EFQM.

Provedenou analýzou bylo zjištěno, že společnost má poměrně kvalitně sestavenou strategii, která postihuje více či méně většinu analýzou zkoumaných oblastí. Nicméně byla i tak stanovena doporučení pro zlepšení výkonu společnosti.

V návrhové části této diplomové práce jsem v reakci na nedostatky, zjištěné v analytické části práce, rozpracovala několik návrhů na jejich eliminaci. Soustředila jsem se pouze na ty oblasti činnosti, které nejsou řešeny v rámci vypracované strategie společnosti.

Jako první komplexní námět na zlepšení byl zpracován návrh provedení marketingového výzkumu mezi spotřebiteli, neboť zkoumaná společnost stanoviska a postoje spotřebitelů nezjišťuje. Obsahem návrhu je vypracování metodiky provedení marketingového výzkumu nákupního chování a preferencí mezi cílovou skupinou spotřebitelů produktů zvolené společnosti. Návrh obsahuje vypracování dotazníku, který je otestován na vzorku 150 respondentů. Vlastní realizace marketingového výzkumu je navržena a kalkulována variantně, a to dle metody sběru dat (osobní vs. písemné dotazování), a také dle způsobu zajištění celého procesu (vlastní zajištění vs. outsourcing).

Neboť ve společnosti nefunguje sběr anonymní zpětné vazby od zaměstnanců, je navržen jeho metodiky obsahem mého druhého komplexnějšího návrhu. V tomto návrhu je doporučen způsob sběru anonymních dat od zaměstnanců, a to ve variantě realizace sběru informací prostřednictvím externí společnosti a sběru informací interně, pomocí interaktivního multimediálního kiosku.



Po rozpracování prvních dvou návrhů dodávám ještě nástin deseti dalších možných řešení aktuální situace, přičemž jsem tyto návrhy rozdělila do čtyř oblastí. Rozpracování těchto návrhů není již detailní, jedná se pouze o tipy na další případné projekty ke zlepšování současné situace.

Omezujícím faktorem v případě této diplomové práce je, že je hodnocení prováděno mnou, jako externím subjektem společnosti, navíc k takovému hodnocení neproškoleným Českou společností pro jakost. Zajisté větší hloubky poznání skutečnosti a relevantnějších návrhů by docílila osoba zevnitř organizace, která má lepší dostupnost informací, příp. již přímo auditor EFQM. Na druhou stranu jsem však měla k dispozici velké množství interních informací přímo od ředitele společnosti, včetně rozsáhlé interní dokumentace týkající se strategie. Jako ideální bych však pro účely této práce hodnotila vytvoření hodnotitelského týmu, kdy by jeho členové byli vybráni z různých organizačních jednotek a úrovní řízení hodnocené společnosti.

Po realizaci vybraných návrhů by měl být pokrok na cestě k excelenci pravidelně monitorován, výsledky neustále přezkoumávány, a měly by být nepřetržitě hledány další možnosti na zlepšení. Je však třeba také neopomenout vyhodnocovat úspěšnost zavedení aplikovaných návrhů a ze zjištěných dat se poučit.

Potenciál pro zlepšování vzniká už tím, že management (ale nejen ten) přemýšlí o případném zlepšování, a na veškeré prvky fungování společnosti nahlíží kritickým pohledem. Toto v analyzované společnosti probíhá, tedy dle mého mínění má společnost velké předpoklady k dalšímu úspěšnému fungování na trhu, což ji velice přeju.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Monografie

1. *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Brussels: EFQM, 2012.
2. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-x.
3. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
4. GUPTA, Praveen. *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring performance for profit*. New York: McGraw-Hill, 2004. ISBN 0-07-141730-3.
5. HERTZ, Harry S. *Criteria for Performance Excellence: Malcolm Baldrige National Quality Award*. Collingdale: DIANE Publishing, 1999. ISBN 978-0788178108.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
7. LINDEROVÁ, Ivica, Petr SCHOLZ a Michal MUNDUCH. *Úvod do metodiky výzkumu*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2016. ISBN 978-80-88064-23-7.
8. *Model excellence EFQM*. Vyd. 2., upr. Přeložil Ivana PETRAŠOVÁ. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004. ISBN 80-02-01671-8
9. *Model excellence EFQM 2013*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2012
10. *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, 2010. ISBN 978-90-5230-522-0.

11. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
12. *Národní cena kvality ČR – Model START*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
13. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
14. NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
15. NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 2002. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
16. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 80-86131-63-7.
17. PITRA, Zbyněk. *Management inovačních aktivit: Zbyněk Pitra*. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-10-x.
18. PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861-1964-5.
19. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
20. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

### **Článek v časopise**

21. GERAEDTS, H. P. A., R. MONTENARIE and P. P. VAN RIJK. The benefits of total quality management. *Computerized Medical Imaging and Graphics*. Elsevier, 2001, (25), 217-220.
22. NOVOTNÝ, Radovan. Šest pilířů koncepce six sigma a jejich praktická úskalí. *Moderní řízení*. Praha: Economia, 2007(3). ISSN 1213-7693.

### **Příspěvek ve sborníku**

23. PIMENTEL, L. and A. RAMOS. The impact of EFQM awards on organizational management. In *Conference Proceedings of 20th Excellence in Services International Conference, held on September 7 and 8, 2017 in Verona (Italy)*. Verona: University of Verona, 2017. ISBN 9788890432774.

### **Firemní dokumentace**

24. *Strategie společnosti ABC, a.s. pro období 2019 – 2020 s výhledem do 2023*. ABC, a.s., 2019. 69 s.
25. *Výroční zpráva ABC, a.s. za rok 2016*. ABC, a.s., 2017. 23 s.
26. *Výroční zpráva ABC, a.s. za rok 2017*. ABC, a.s., 2018. 26 s.
27. *Výroční zpráva ABC, a.s. za rok 2018*. ABC, a.s., 2019. 26 s.

### **Normy a směrnice**

28. ISO 9000:2015. Quality management systems - Fundamentals and vocabulary. Geneva: ISO copyright office, 2015.
29. Komise Evropských společenství (2003, 6. května). *Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků* (C (2003) 1422). Úř. věst. L 124, 20.5.2003, s. 36.

## Elektronické zdroje

30. Cenová mapa. *Sykora Swiss Consulting CZ, s.r.o.* (online). Praha: Sykora Swiss Consulting CZ, s.r.o. Copyright © 2019 (cit. 08.01.2020). Dostupné z: <https://cenovamapa.kr-ustecky.cz/>
31. Co je CSR. *Business Leaders Forum* (online). Praha: Business Leaders Forum. Copyright © 2020 (cit. 19.02.2020). Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
32. DMAIC - Model řízení Six Sigma projektu - IPA Slovník - IPA Czech. *Firemní vzdělávání, Inovace, Strategický rozvoj, Výrobní management, Optimalizace výroby, Soft skills - IPA Czech* (online). Copyright © 2012 (cit. 21.08.2019). Dostupné z: <https://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/dmaic-model-řízení-six-sigma-projektu>
33. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* (online). Copyright © Copyright 2005 (cit. 13.11.2019). Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
34. Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018 | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* (online). Copyright © 2005 (cit. 13.11.2019). Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>
35. Národní cena kvality České republiky | MPO. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* (online). Copyright © 2005 (cit. 21.03.2019). Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-kvality-ceske-republiky--238056/>
36. Rok 2019 - meteorologické statistiky. *Meteorologická stanice Brno-Židenice* [online]. Dostupné z: <http://www.meteo.jankovic.cz/zaznamy/rok-2019/>

37. Vývoj obyvatelstva České republiky - 2018 | ČSÚ. *Český statistický úřad* | ČSÚ (online). Copyright © 2019 (cit. 02.03.2020). Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky-2018>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1 - Vyplněný dotazník modelu START, včetně bodového ohodnocení

Příloha 2 - Finanční analýza

Příloha 3 – Navrhovaný dotazník marketingového výzkumu

Příloha 4 – Vyčíslení nákladů související s navrženým marketingovým výzkumem

Příloha 5 – Vyčíslení nákladů související s navrženým zaměstn. průzkumem

Příloha 6 - Výsledky provedeného marketingového výzkumu (pilotáže)

Příloha 7 - Graf minimálních a maximálních teplot pro roky 2018 a 2019

# Příloha 1 - Vyplněný dotazník modelu START, včetně bodového ohodnocení

## Předpoklady

Kritéria		Hodnocení																													
		Dosud nezahájeno						Určitý pokrok						Podstatný pokrok						Zcela dosaženo											
		Žádný důkaz nebo jen nevěrohodný						Nějaký důkaz						Důkaz						Jednoznačný důkaz						Vyčerpávající důkaz					
		0 %						25 %						50 %						75 %						100 %					
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100									
1. Vedení	a	Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 6-7, kapitoly 1-4																													
			Hodn.: Dané prvky jsou jasné, stručné a výstižně definovány ve Strategii, ředitel podle těchto prvků jedná.																												
	b	Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 7, 18, 63, kapitoly 5, 8, 5, 15.4																													
			Hodn.: Ředitel spol. aktivně vyhledává inovace a motivuje k zapojení do inovačního procesu také všechny pracovníky.																												
	c	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 56-59, kapitola 15.2																													
		Hodn.: Zpětná vazba manažerům je zavedena, avšak pouze v rámci jedné otázky ve struktur. ročním hodnotícím pohovoru.																													
d	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 50-51, 60-62, 65; kapitoly 14.4, 15.3, 15.6																														
		Hodn.: Zaměstnanci jsou aktivně podporováni v podávání zlepšovacích návrhů. Týmová práce je podněcována a rozvíjena.																													
e	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 34-35, kapitola 12.7; dále s klíčovými zákazníky (potravinové řetězce) jedná téměř vždy vedoucí obchodu a ročního jednání se často účastní i já sám.																														
		Hodn.: Rozvoj vztahů s klíčovými partnery jsou vedením podporovány, např. plánované zavedení věrnostního programu pro odb., revize ceníků (oběma směry), zjišťování zpět. vazby u odb.																													
2. Strategie	a	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 45-49, 33-34, 59, 27-29; kapitoly 14.2 a 14.3, 12.6, 15.2.11, 12.3; dále str. 9-11 - Analýza vnějšího prostředí																													
			Hodn.: Vše zmíněné v otázce je plánováno, pouze zpětná vazba od zaměstnanců je již zjišťována a částečně je prováděno také srovnání s konkurencí (produktové portfolio, finanční výsledky). Procesy jsou však aktuálně zatím nedefinované, manuální a neměřené. Plánováno je také zavedení zjišťování zpětné vazby od zákazníků a zavedení pružného systému zjišťování aktuálních trendů na trhu.																												
	b	Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" str. 12-23; kapitola 8 - Analýza vnitřního prostředí																													
			Hodn.: Strategie je jistě podložena analýzou interního prostředí se zaměřením na budoucí stav. Rizika jsou také identifikována.																												
	c	Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" - celý dokument																													
		Hodn.: Ano, ač mnoho souvisejících aktivit je zatím pouze ve formě plánu na nadcházející období, tyto aktivity mají logický základ ve strategii a jsou propojeny s dalšími přístupy, vedoucími k naplnění strategických cílů. Cíle patrně odpovídají metodice SMART a je zajištěno zdrojové krytí.																													
d	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" - celý dokument - provázání plyne následovně: Každý ze strategických cílů je rozdělen na dílčí záměry, ke kterým je vždy naplánováno jedna a více akcí, které by daný záměr měly naplnit. Ke všem záměrům a akcím je vždy definován koordinátor (vlastník záměru/akce) a k akcím je vždy definován realizační tým. Ke sledování plnění jednotlivých akcí a záměrů/cílů je ustanovena "Strategická rada, která se schází 2x do roka (viz str. 58 a 62, kapitola 15.2.5 a 15.3.6).																														
		Hodn.: Ve formě plánu, avšak přístup je propracován viz odpověď ředitele na otázku.																													
e	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? ABC,a.s.: Viz "Manuál strategie" - str. 58 a 62, kapitola 15.2.5 a 15.3.6; rizika jsou definována vždy u každého záměru, současně je zde i případné omezení daných rizik.																														
		Hodn.: Pravidelný přezkum je plánován. Rizika jsou identifikována, práce s riziky však dále rozvíjena není a řízení rizik již není dále rozpracováno.																													







## Výsledky

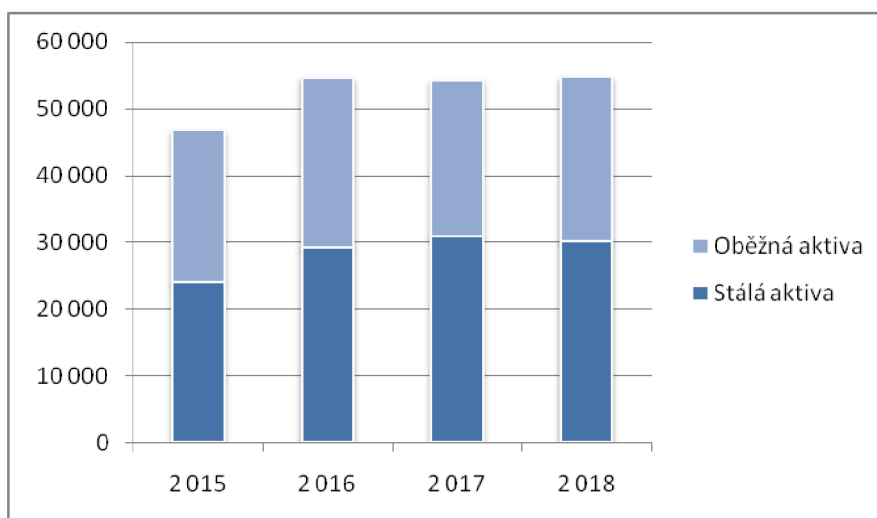
6. Zákazníci - výsledky	Dosud nezahájeno					Určitý pokrok					Podstatný pokrok					Zcela dosaženo									
	Žádný důkaz nebo jen					Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz				
	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
a	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 odpovědi, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a																								
								X																	
	ABC,a.s.: Ano, viz "Manuál strategie" str. 30, 31-32, 33-34, 34-35, 48; kapitoly 12.4.4, 12.5, 12.6, 12.7, 14.3.4 a 14.3.5																								
	Hodn.: Jsou sledována některá interní měřítka výkonu, jejich širší zapojení do budoucí více rozpracovávané strategie (např. sledování průběhu procesu od objednávky po úhradu nebo prodejní servis a reklamace). V předložených dokumentech není o těchto interních metrikách v oblasti externích zákazníků mnoho informací.																								
b	Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?																								
		X																							
	ABC,a.s.: Jsme na začátku, měřítka se teprve testují.																								
	Hodn.: Informace nejsou dostupné.																								
c	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																								
								X																	
	ABC,a.s.: Viz odpověď na otázku 6a																								
	Hodn.: Spokojenost sleduje pouze pomocí interních metrik, zjišťování spokojenosti u externích zákazníků dotazováním je plánováno ve strategii.																								
d	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 služeb, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?																								
								X																	
	ABC,a.s.: Viz soubor "Brand key", "výrobní segmentace" a viz "Manuál strategie" str. 9-10; kapitola 7.1																								
	Hodn.: Zákazníci jsou členěni do skupin a jsou sledovány zájmy jednotlivých skupin, přičemž výrobky a služby jsou těmto skupinám přizpůsobovány. Strategie popisuje plánovaných několik cílů v oblasti zákazníků, informace o aktuálním plnění historických cílů a trendy ve výkonnosti v oblasti nejsou z předložených dat dostupné.																								
e	Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou																								
		X																							
	ABC,a.s.: Jsme na začátku, měřítka se teprve testují.																								
	Hodn.: Informace nejsou dostupné.																								
f	Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?																								
		X																							
	ABC,a.s.: Ne, data o konkurenci nejsou dostupná, a pokud v omezeném měřítku ano, tak za vysoké finanční částky (společnost Nielson). Analýzu konkurence si sice děláme, ale jen z dostupných zdrojů - viz soubory "analýza																								
	Hodn.: Proces měření zákaznické spokojenosti není zatím plně zaveden, tedy nelze v tuto chvíli uvažovat o externím benchmarkingu.																								
g	Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupem a jsou tyto dle																								
								X																	
	ABC,a.s.: Jsme na začátku, měřítka se teprve testují - viz "Manuál strategie" str. 33-34; kapitola 12.6																								
	Hodn.: V předložených materiálech jsou k dispozici pouze plány v oblasti sledování spokojenosti zákazníků a plány pro zjišťování zpětné vazby v poprodejní oblasti nebo sledování průběhu objednávky).																								
h	Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?																								
			X																						
	ABC,a.s.: Jsme na začátku, měřítka se teprve testují, data konkurence nejsou dostupná.																								
	Hodn.: Viz komentář ABC, a.s.																								



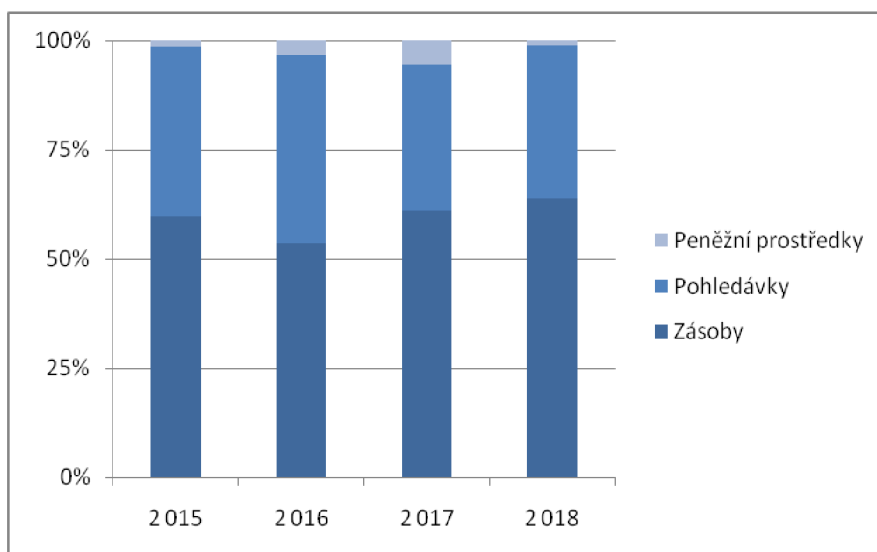
9. Klíčové výsledky	Dosud nezahájeno					Určitý pokrok					Podstatný pokrok					Zcela dosaženo									
	Žádný důkaz nebo jen					Nějaký důkaz					Důkaz					Jednoznačný důkaz					Vyčerpávající důkaz				
	0 %					25 %					50 %					75 %					100 %				
	0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
a	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? ABC,a.s.: Z dlouhodobého hlediska je stabilní slušná úroveň, za minulý rok však společnost vykazala po 13-ti letech ztrátu (tato měla více konkrétních příčin).																								
									X																
	Hodn.: Klíčové finanční výsledky vykazují v posledních pěti letech klesající trend, v posledním roce sledovaného období je společnost ve ztrátě. Mimo posledního roku jsou výsledky v akceptovatelné výši.																								
b	Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší? ABC,a.s.: Ve srovnání s konkurencí jde (s výjimkou minulého roku) o lehce nadprůměrné výsledky.																								
																							X		
	Hodn.: Viz komentář ABC, a.s.																								
c	Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se ABC,a.s.: Ano, seřazujeme výsledky jak podle jednotlivých zákazníků, tak podle jednotlivých výrobků, skupin																								
																							X		
	Hodn.: Viz komentář ABC, a.s.																								
d	Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní ABC,a.s.: Zatím úplně ne, ale máme v plánu - viz "Manuál strategie" str. 45-55; kapitola 14																								
								X																	
	Hodn.: Zmapování procesů a související měření výkonu je plánováno.																								
e	Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou ABC,a.s.: Zatím nelze vyhodnotit.																								
	Hodn.: Měření zatím nezapočato, je ale plánováno.																								
f	Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší? ABC,a.s.: Ne, a ani v budoucnu zřejmě nebude možno - nedostupnost srovnávacích dat.																								
			X																						
	Hodn.: Viz komentář ABC, a.s.																								
g	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 ABC,a.s.: Ano, zde je jednoznačně trend pozitivní. Ke srovnání s konkurencí však opět nemáme srovnávací data.																								
	Hodn.: Podle předložených podkladů zatím není v této oblasti nastaveno systémové měření, avšak procesy jsou neustále zdokonalovány pomocí probíhajících zlepšovacích projektů. Srovnání s konkurencí prováděno není z důvodu nedostupnosti dat.																								

## Příloha 2 - Finanční analýza

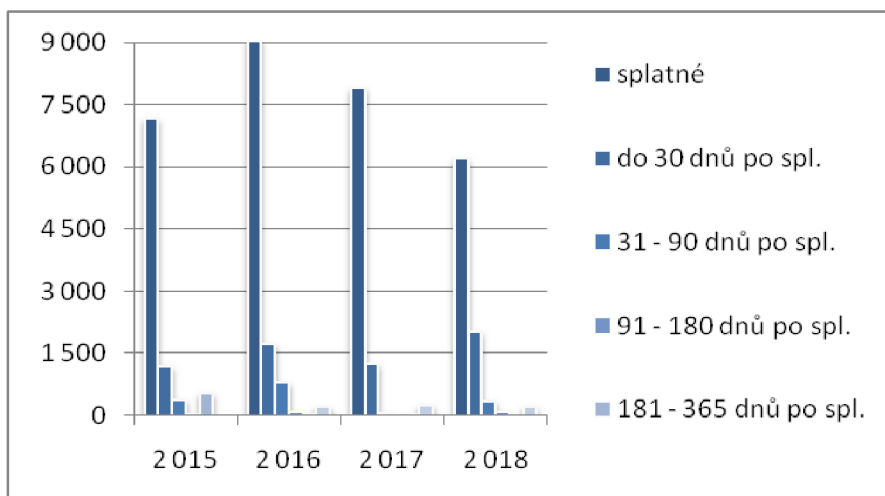
### Výše a struktura aktiv (v tis. Kč)



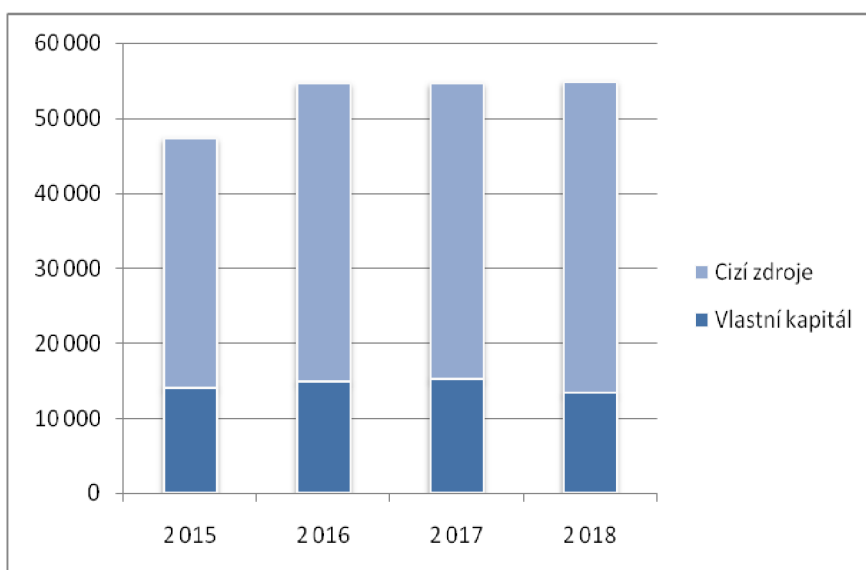
### Struktura oběžných aktiv



### Přehled výše splatných a polhůtních pohledávek (v tis. Kč)



### Výše a struktura pasiv (v tis. Kč)



### Srovnání hodnot vybraných položek rozvahy

Položka	2 015	2 016	2 017	2 018
Dlouhodobý kapitál	32 603	35 916	38 565	33 268
Vlastní kapitál	14 103	14 908	15 231	13 314
Dlouhodobý majetek	23 908	29 172	30 952	30 057

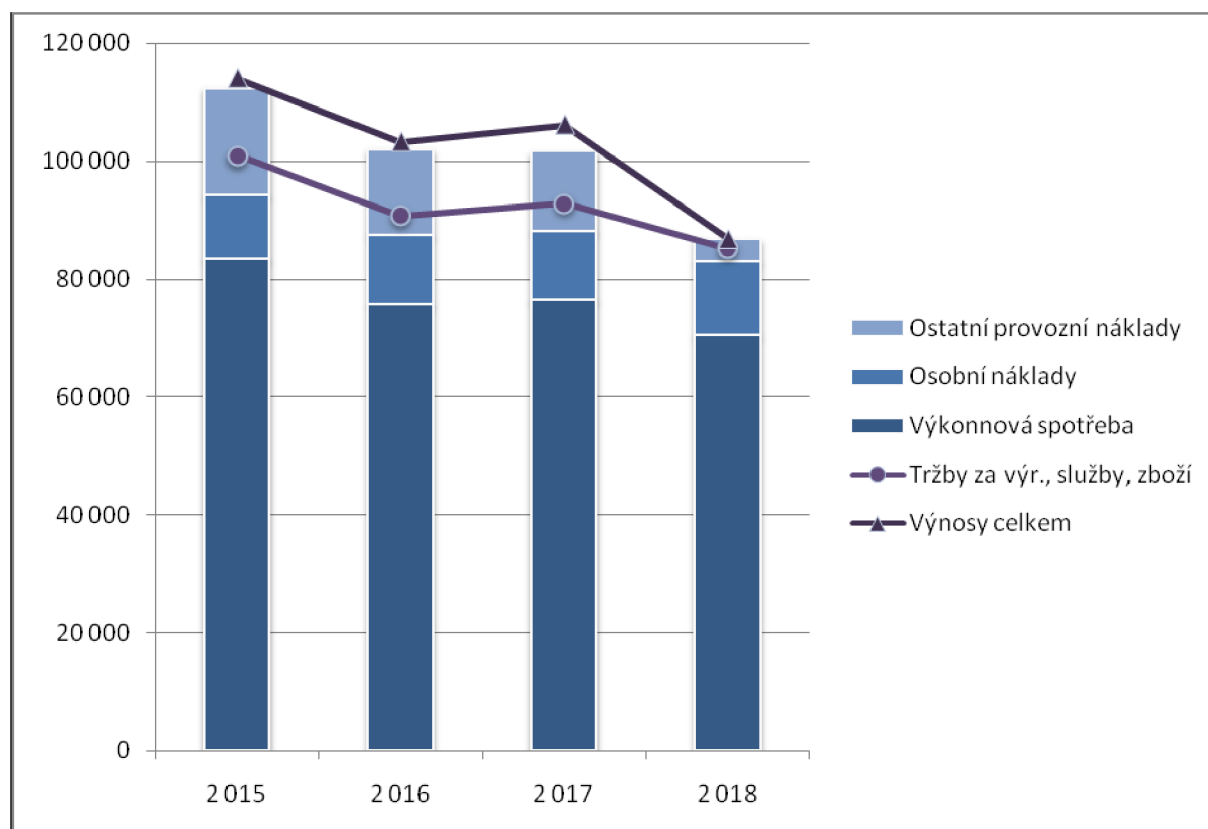
### Srovnání hodnot rentability aktiv a průměrné úrokové míry úvěrů

Položka	2 015	2 016	2 017	2 018
ROE	7,59%	5,40%	2,13%	-14,40%
Úroková míra úvěrů	2,34%	1,95%	2,47%	3,71%

### Ukazatel úrokového krytí

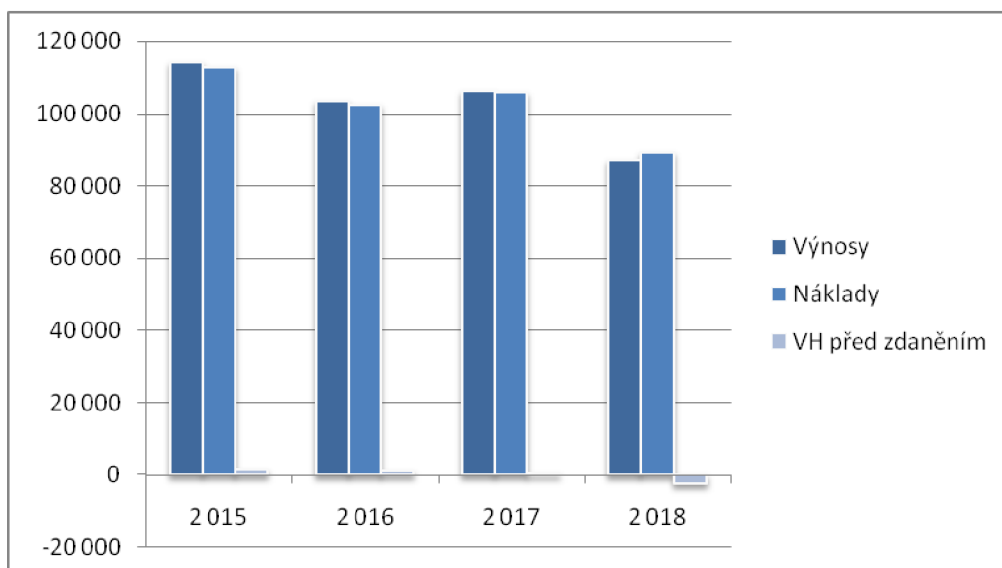
Položka	2 015	2 016	2 017	2 018
Úrokové krytí	6,10	5,05	2,02	-3,10

### Graf vývoje základních složek nákladů, tržeb a výnosů (v tis. Kč)





### Přehled výnosů, nákladů a výsledku hospodaření (v tis. Kč)



### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2015	2016	2017	2018
ROE	7,59%	5,40%	2,13%	-14,40%
ROI	3,40%	2,20%	1,26%	-3,40%
ROA	3,40%	2,20%	1,26%	-3,40%
ROS	1,06%	0,89%	0,35%	-2,25%

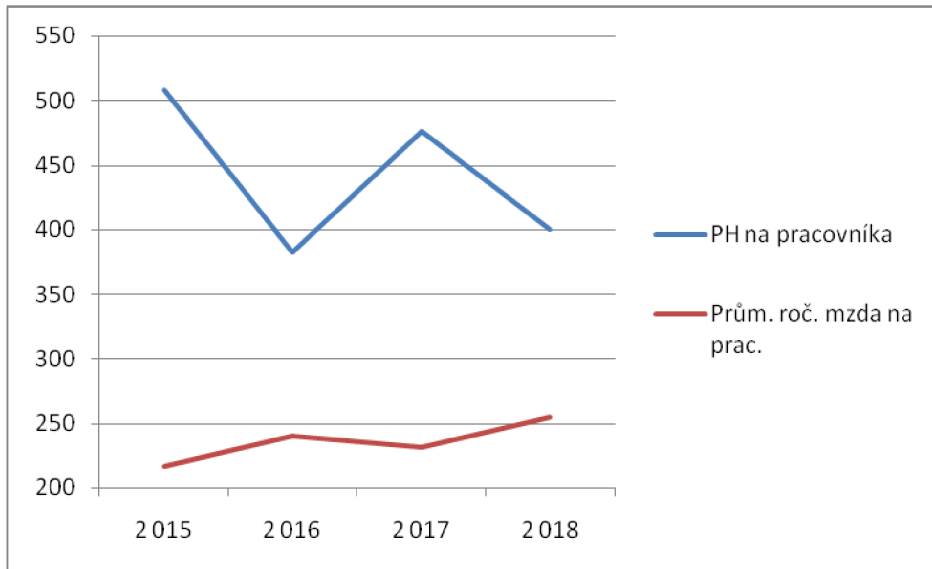
### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2 015	2 016	2 017	2 018
Okamžitá likvidita	0,02	0,05	0,08	0,01
Pohotová likvidita	0,62	0,63	0,56	0,41
Běžná likvidita	1,55	1,36	1,45	1,14
ČPK (v tis. Kč)	8 159	6 774	7 225	3 087

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2015	2016	2017	2018
Obrátovost aktiv	2,03	1,77	1,69	1,55
DO aktiv	177,44	203,04	212,76	231,86
DO zásob	57,30	64,96	65,92	76,79
Obrat. cyklus peněz	50,39	64,76	61,26	63,23
DO kr.pohledávek	25,27	35,34	31,65	29,90
DO kr.závazků	32,19	35,53	36,32	43,46

**Přehled vývoje prům. ročních mezd na 1 prac. a přidané hodnoty na 1 prac. (v tis. Kč)**



**Srovnání vybraných poměrových ukazatelů s oborovými hodnotami pro rok 2015-2018**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů 33; 34)



## Příloha 3 – Navrhovaný dotazník marketingového výzkumu

<p>1. Věnujete se ve svém volném čase vaření a/nebo pečení?</p> <p><input type="checkbox"/> Vařím často</p> <p><input type="checkbox"/> Vařím příležitostně</p> <p><input type="checkbox"/> Nevařím</p> <p><input type="checkbox"/> Peču často</p> <p><input type="checkbox"/> Peču příležitostně</p> <p><input type="checkbox"/> Nepeču</p>	<p>5. Používáte při VAŘENÍ směsi a/nebo polotovary?</p> <p><input type="radio"/> Ano, často</p> <p><input type="radio"/> Ano, příležitostně</p> <p><input type="radio"/> Ano, ale zřídka</p> <p><input type="radio"/> Ne</p>
<p>2. Jaké faktory jsou pro Vás při výběru surovin pro vaření a/nebo pečení důležité?</p> <p><input type="checkbox"/> Kvalita surovin a jejich vlastností, složení</p> <p><input type="checkbox"/> Označení BIO, EKO, Fair Trade, bez "éček", bez konzervantů, apod., příp. značky kvality</p> <p><input type="checkbox"/> Značka produktu, výrobce, předchozí zkušenost s výrobkem nebo výrobcem</p> <p><input type="checkbox"/> Doporučení ostatních</p> <p><input type="checkbox"/> Design obalu nebo produktu</p> <p><input type="checkbox"/> Recyklovatelnost obalu</p> <p><input type="checkbox"/> Cena, slevové akce</p> <p><input type="checkbox"/> Země původu</p> <p><input type="checkbox"/> Jiné: _____</p>	<p>6. Používáte při PEČENÍ směsi a/nebo polotovary?</p> <p><input type="radio"/> Ano, často</p> <p><input type="radio"/> Ano, příležitostně</p> <p><input type="radio"/> Ano, ale zřídka</p> <p><input type="radio"/> Ne</p>
<p>3. Kde nakupujete potraviny nejčastěji?</p> <p><input type="checkbox"/> Řetězce</p> <p><input type="checkbox"/> Malé prodejny, večeřky</p> <p><input type="checkbox"/> Specializované prodejny</p> <p><input type="checkbox"/> On-line</p> <p><input type="checkbox"/> Jiné: _____</p>	<p>7. Které produkty z kategorie směsi a/nebo polotovarů kupujete?</p> <p><input type="checkbox"/> Směsi na přípravu chleba a jiného pečiva</p> <p><input type="checkbox"/> Směsi na sladké pečení</p> <p><input type="checkbox"/> Náplně</p> <p><input type="checkbox"/> Dezerty (puding, panna cotta apod.)</p> <p><input type="checkbox"/> Přípravky na pečení (vanilinový cukr, kypřicí prášek, sušené droždí, jedlá soda apod.)</p> <p><input type="checkbox"/> Kaše</p> <p><input type="checkbox"/> Instantní hotová jídla, základy jídel, polévky</p> <p><input type="checkbox"/> Omáčky</p> <p><input type="checkbox"/> Přílohy</p> <p><input type="checkbox"/> Dochucovadla, koření směsi, marinády</p> <p><input type="checkbox"/> Konzervovací přípravky</p> <p><input type="checkbox"/> Jiné: _____</p>
<p>4. Kupujete bezlepkové výrobky?</p> <p><input type="radio"/> Ano, ze zdravotních důvodů</p> <p><input type="radio"/> Ano, dodržuji zdravý životní styl</p> <p><input type="radio"/> Ano, z jiného důvodu</p> <p><input type="radio"/> Ne</p>	<p>8. Které z následujících charakteristik se Vám poji se směsmi a polotovary na pečení a vaření?</p> <p><input type="checkbox"/> Snadno použitelný</p> <p><input type="checkbox"/> Šetří čas</p> <p><input type="checkbox"/> Levný</p> <p><input type="checkbox"/> Nezdravý</p> <p><input type="checkbox"/> Nedůvěryhodný</p> <p><input type="checkbox"/> Jiné: _____</p>
	<p>9. Je něco, co by Vám usnadnilo vaření nebo pečení? Jaké produkty nebo služby na trhu v oblasti potravin chybí? Jaké změny na trhu potravin byste ocenila? Prosím, uveďte:</p> <p>Vaše odpověď: _____</p>

10. Které značky z následujícího výčtu znáte?



Dr. Oetker



Vitana



Knorr



Podravka



Maggi



Amylon



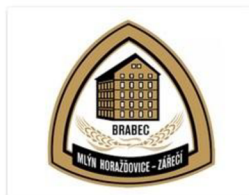
ABC, a.s.



Hügli Food



Natura



Brabec mlýn Horažďovice



Nominal

11. Prosím, označte značky, jejichž produkty nakupujete?



Dr. Oetker



Vitana



Knorr



Podravka



Maggi



Amylon



ABC, a.s.



Hügli Food



Natura



Brabec mlýn Horažďovice

Jiné:



Nominal

12. Prosim, označte své pohlaví.

Žena

Muž

13. Do jaké věkové skupiny patříte?

18 - 29 let

30 - 49 let

Více než 50 let

14. Kde se nachází Vaše bydliště?

Město

Předměstí

Venkov

15. Do jaké ekonomické skupiny patříte?

Student

Zaměstnanec

OSVČ

Rodičovská dovolená

Nezaměstnaný

Důchodce

## Příloha 4 – Vyčíslení nákladů související s navrženým marketingovým výzkumem

### Outsourcing

#### 1. Přípravná a realizační fáze

Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků  
8 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč 2 120 Kč

Sestavení plánu výzkumu, vytvoření zadávací dokumentace, organizace a řízení výběru dodavatele,  
komunikace s dodavateli 7 950 Kč

30 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč

Cena provedení výzkumu dodavatelem STEM/MARK, a.s.,

#### Kalkulace provedení marketingového výzkumu

Vypracování dotazníku	Cena za provedení výzkum	
	500 respondentů	1 000 respondentů
Vlastní dotazník	39 500 Kč	53 300 Kč
Na zakázku	42 800 Kč	56 600 Kč

#### 2. Fáze vyhodnocení

Administrativní a statistické zpracování dat 1 592 Kč  
8 hod. THP pracovníka marketingu x 199 Kč

Analýza dat 2 650 Kč  
10 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč

Vypracování závěrečné zprávy 3 710 Kč  
14 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč = 3.710 Kč

Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti 398 Kč  
1,5 hod. řídicího pracovníka x 265 Kč

## **Osobní dotazování ve vlastní režii (300 respondentů)**

### **1. Přípravná fáze**

Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků 8 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 120 Kč
Sestavení plánu výzkumu 2 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	530 Kč
Sestavení dotazníku 8 hod řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 120 Kč
Pilotáž 8 hod. THP pracovníků marketingu x 199 Kč = 1.592 Kč	

### **2. Fáze realizace**

Sběr dat Čas strávený s respondentem, ale také prostoje mezi jednotliv. resp., je plánován na 30 min. času THP pracovníka marketingu na dotazování jednoho respondenta x 199 Kč hod. sazba THP pracovníka x 300 respondentů	19 900 Kč
Cestovní náhrady (PH hmoty, opotřebení automobilu) při kalkulovaných 500 najetých km	3 359 Kč
Stravné pro 2 THP pracovníky za celou dobu fáze sběru dat (100 hod. sběru dat + 10 hod. cestování)	2 884 Kč
Tiskoviny, drobný materiál aj. související	800 Kč
Odměny respondentům, tedy např. sleva v e-shopu, doprava zdarma v e-shopu, příp. věcná odměna. 300 respondentů x 100 Kč	30 000 Kč

### **3. Fáze vyhodnocení**

Administrativní a statistické zpracování dat 8 hod. THP pracovníka marketingu x 199 Kč	1 592 Kč
Analýza dat 10 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 650 Kč
Vypracování závěrečné zprávy 14 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	3 710 Kč
Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti 1,5 hod. řídicího pracovníka x 265 Kč	398 Kč

## On-line dotazování ve vlastní režii

### 1. Přípravná fáze

Definování problému, ujasnění cíle výzkumu a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků 8 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 120 Kč
Sestavení plánu výzkumu 10 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 650 Kč
Sestavení dotazníku 8 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 120 Kč
Pilotáž 8 hod. THP pracovníků marketingu x 199 Kč	1 592 Kč
Návrh informačního banneru a jeho umístění na webové stránky společnosti 3 hod. THP pracovníků marketingu x 199 Kč	597 Kč
Inzerce na internetu Ceny inzerce na internetu jsou velice variabilní v závislosti na zvoleném kanálu a způsobu provedení. Pro tuto kalkulaci bude počítáno s vyčleněním částky 15.000 Kč.	15 000 Kč

### 2. Fáze realizace

Sběr dat, monitoring stavu získávání dat od respondentů 500 respondentů: 4 hod. THP pracovníků marketingu x 199 Kč 1.000 resp.: 8 hod THP pracovníků marketingu x 199 Kč	796 Kč / 500 resp. 1 592 Kč / 1000 resp.
Odměny respondentům, např. soutěž	15 000 Kč

### 3. Fáze vyhodnocení

Administrativní a statistické zpracování dat 8 hod. THP pracovníka marketingu x 199 Kč	1 592 Kč
Analýza dat 10 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	2 650 Kč
Vypracování závěrečné zprávy 14 hod. řídicího pracovníka marketingu x 265 Kč	3 710 Kč
Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti 1,5 hod. řídicího pracovníka x 265 Kč	398 Kč



## Příloha 5 – Vyčíslení nákladů související s navrženým zaměstn. průzkumem

### Outsourcing

#### 1. Přípravná a realizační fáze

Definování problému, ujasnění cílů dotazování a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků 8 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	2 120 Kč
Komunikace účelu projektu zaměstnancům 4 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	1 060 Kč
Sestavení plánu výzkumu, vytvoření zadávací dokumentace, organizace a řízení výběru dodavatele, komunikace s dodavateli 30 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	7 950 Kč
Cena provedení výzkumu dodavatelem	

Přehled uvažovaných dodavatelů služby a nabízené ceny

Dodavatel	Cena
TCC online, s.r.o	11.616 Kč
B-inside, s.r.o.	47.600 Kč
Inboox CZ, s.r.o.	29.750 Kč

#### 2. Fáze vyhodnocení

Zpracování získaných dat (varianta dodav. TCC online, s.r.o.) 8 hod. THP pracovníka HR odd. x 199 Kč	1 592 Kč
Analýza dat (varianta dodav. TCC online, s.r.o.) 10 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	2 650 Kč
Vypracování závěrečné zprávy (varianta dodav. TCC online, s.r.o.) 14 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč = 3.710 Kč	3 710 Kč
Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti 1,5 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	398 Kč

## Vlastní zajištění dotazování - multimediální kiosek

### 1. Přípravná a realizační fáze

Definování problému, ujasnění cílů dotazování a jeho zaměření, vyjádření oček. výsledků 8 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	2 120 Kč
Komunikace účelu projektu zaměstnancům 4 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	1 060 Kč
Sestavení plánu průzkumu 8 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	2 120 Kč
Formulace otázek a pokynů dotazníku, design dotazníku 16 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	4 240 Kč
Pilotáž 8 hod. THP pracovníků HR odd. x 199 Kč = 1.592 Kč	1 592 Kč
Technické vybavení	
Specifikace potřeb až po nákup; 10 hod. THP pracovníků x 199 Kč	1 990 Kč
Stojan na tablet Renkforce PAD15-01 (dod. Conrad Electronic Česká rep., s.r.o.)	2 090 Kč
Tablet Sencor 10.1Q102 (display 10.1", 16 GB paměť úložiště, RAM 1GB DDR3, OSAndroid 7.1.2,; dod. ExaSoft Holding, a.s.)	2 199 Kč
Příprava tabletů k provozu IT pracovníkem; 8 hod. THP pracovníků IT oddělení x 199 Kč	1 592 Kč

### 2. Fáze realizace

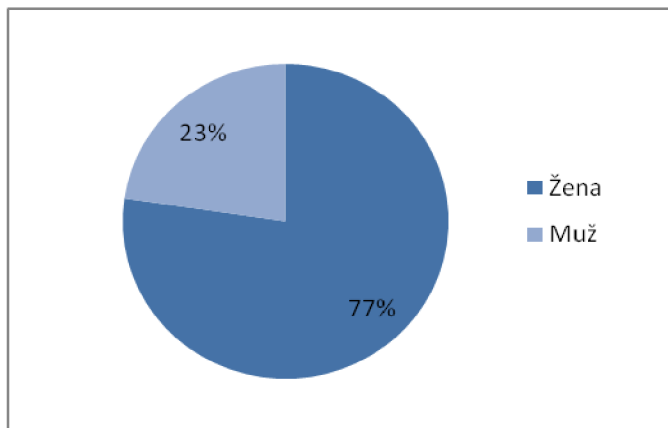
Distribuce dotazníků 2 hod. THP pracovníka HR odd. x 199 Kč	398 Kč
Monitoring stavu vyplňování, popř. rozesílání plošných upomínek 5 hod. THP pracovníka HR odd. x 199 Kč	995 Kč

### 3. Fáze vyhodnocení

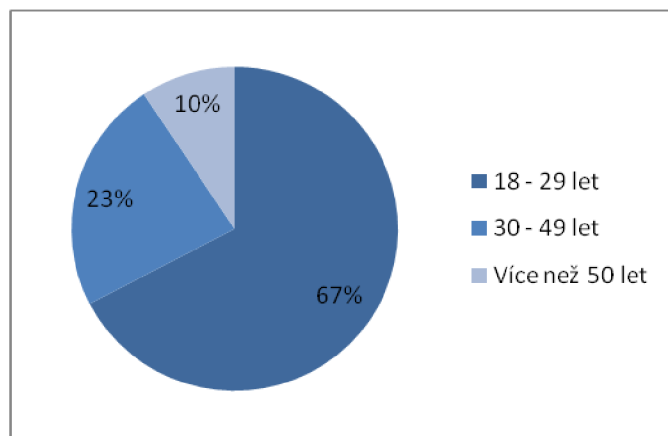
Administrativní a statistické zpracování dat 8 hod. THP pracovníka HR odd. x 199 Kč	1 592 Kč
Analýza dat 10 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	2 650 Kč
Vypracování závěrečné zprávy 14 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	3 710 Kč
Prezentace závěrečné zprávy vedení společnosti 1,5 hod. řídicího HR pracovníka x 265 Kč	398 Kč

## Příloha 6 - Výsledky provedeného marketignového výzkumu (pilotáže)

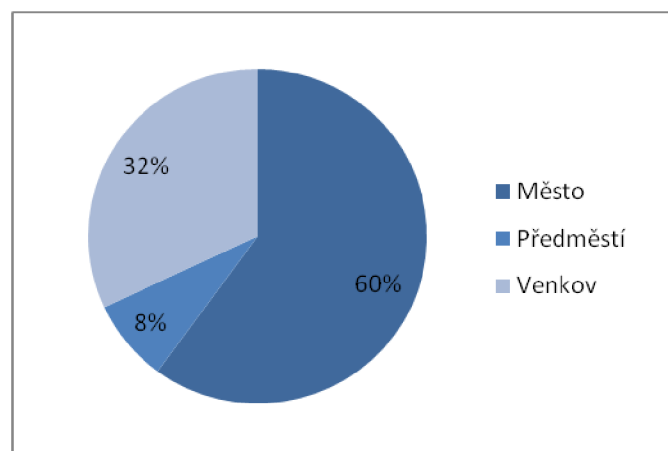
### Struktura respondentů dle pohlaví



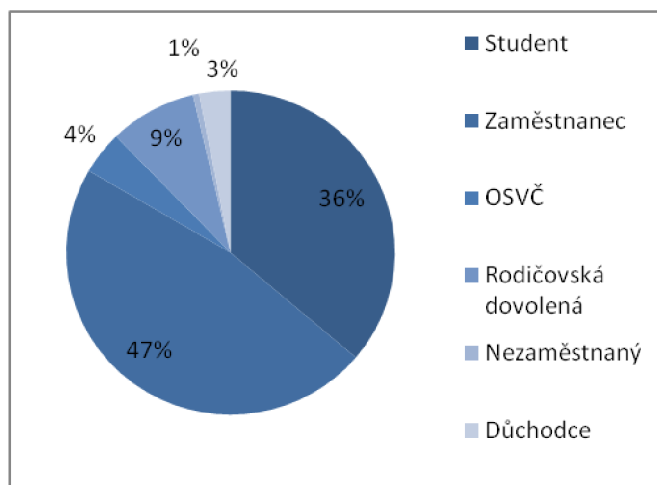
### Struktura respondentů dle věku



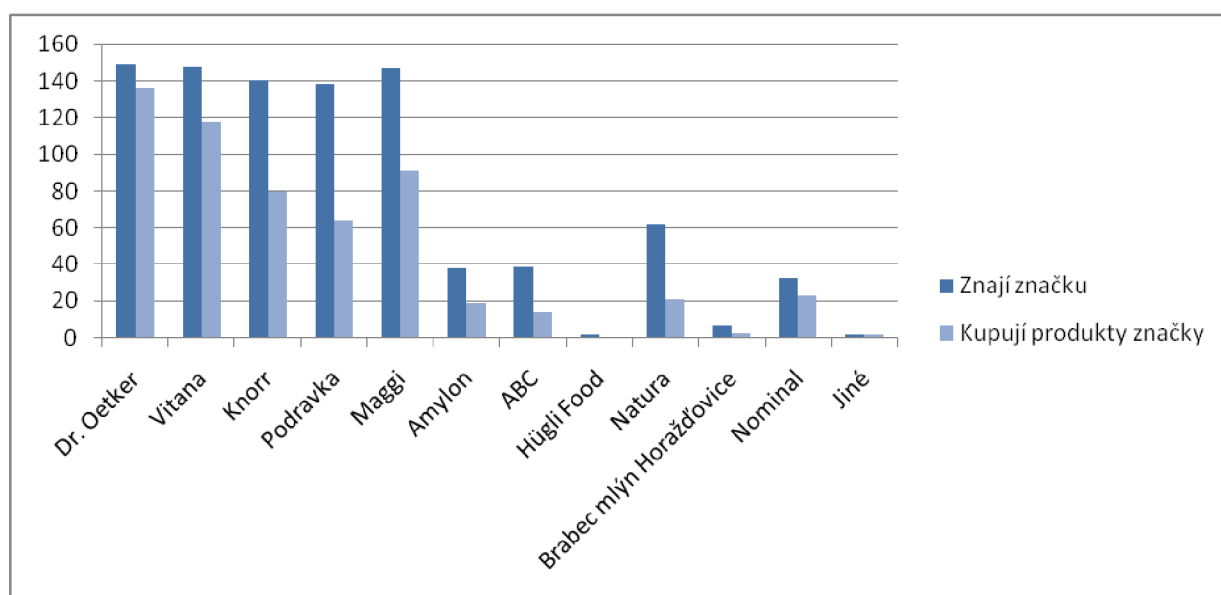
### Struktura respondentů dle bydliště



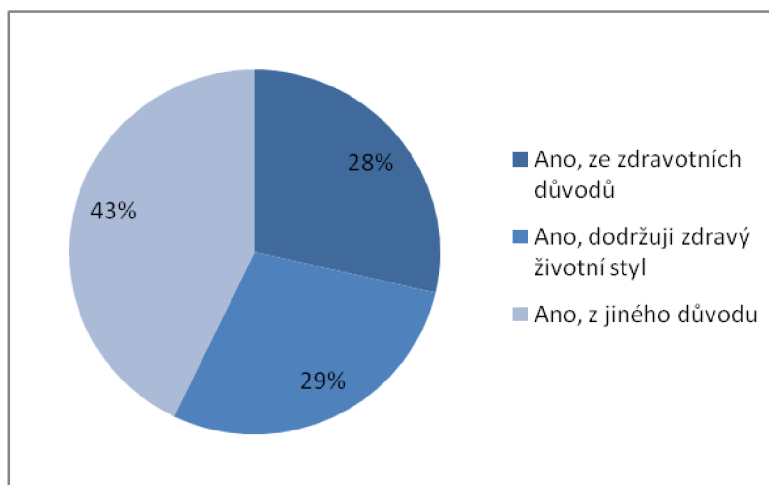
### Struktura respondentů dle ekonomické skupiny



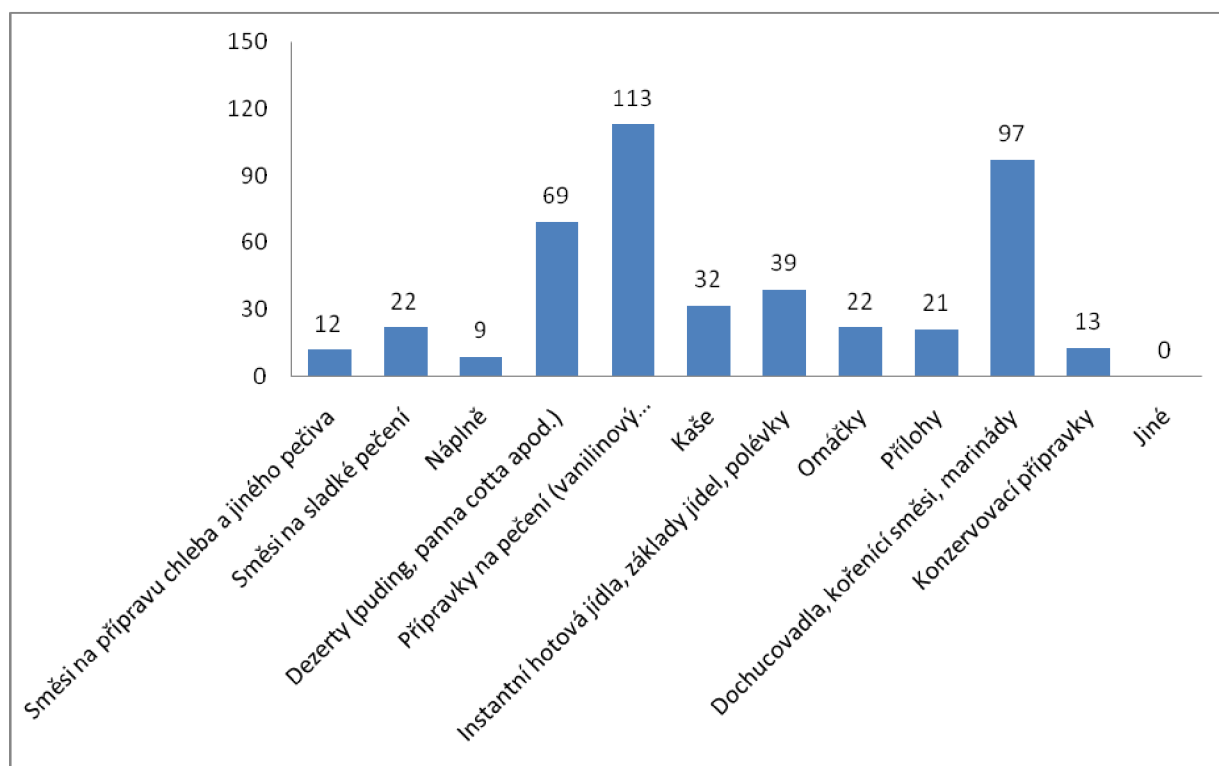
### Souhrnné zobrazení odpovědí na otázky č. 10 a 11



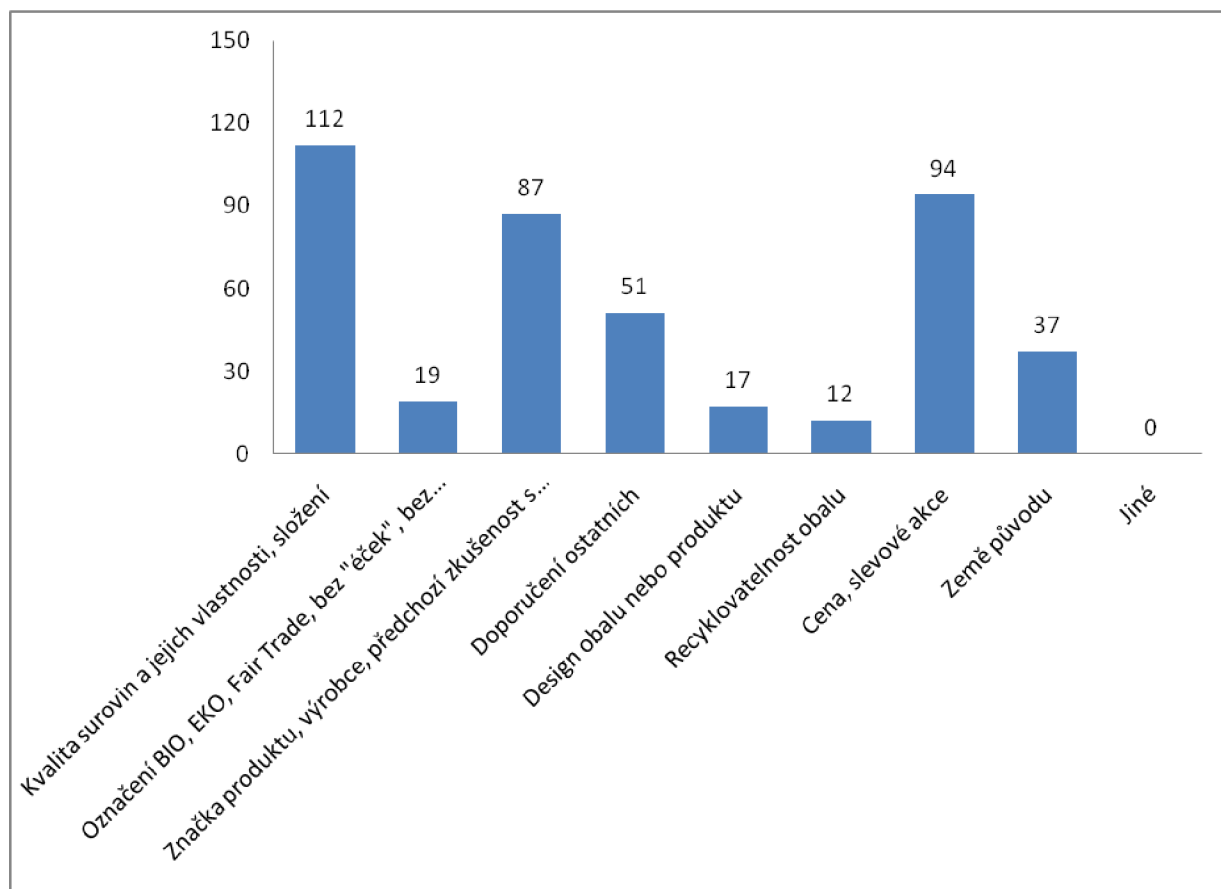
### Pohnutky respondentů k nákupu bezpečných produktů



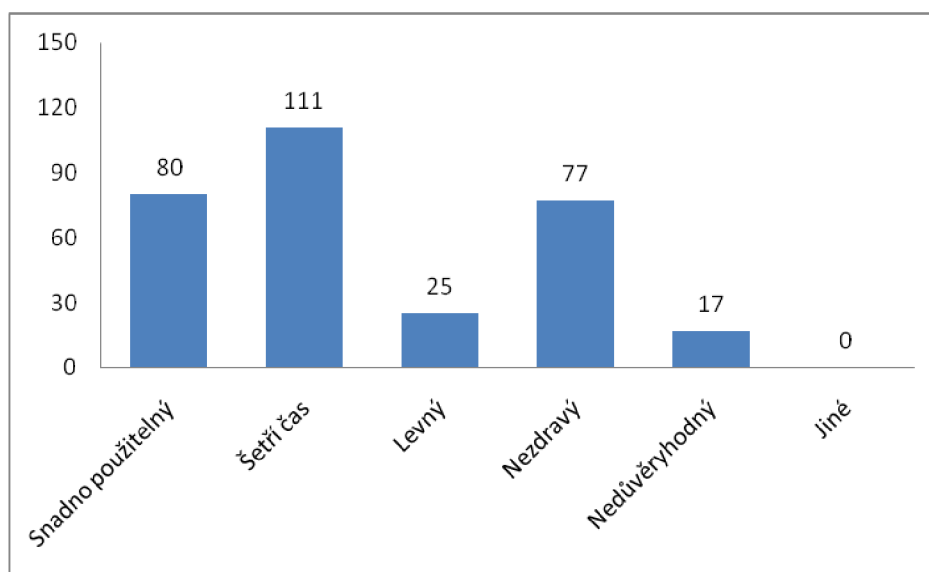
### Přehled produktů, jež oslovení respondenti nakupují



### Přehled faktorů ovlivňující nákupní chování respondentů



### Přehled charakteristik, které se pojí respondentům se směsmi a polotovary



## Přehled odpovědí na otázku, zjišťující co respondentům chybí na trhu

Ocenila bych, kdyby na obalech nebyly psány klamavé informace; méně produktů obsahující velké množství cukru.

Čerstvé ryby.

Ocenil bych, kdyby se více začala prodávat i „nedokonalá“, zelenina. Mrkev, papriky atd. A místo toho se přestala vyhazovat.

Vaření a pečení by mi usnadnila větší dostupnost bezpečkových, diabetických výrobků, rostlinných mlék v malých obchodech, a jednotná cena nebo alespoň cenově srovnatelná těchto výrobků.

Chybí mi kvalitní pečivo. To rozpékané se nedá druhý den jíst. Ocenila bych méně balené potraviny. Např. sušenky mají i 3 různé obaly.

Exotika.

Ocenila bych, kdyby se neprodávaly potraviny plné chemie a náhražek.

Recept na obale pro inspiraci, více zdejších čerstvých potravin a méně neduveryhodných dovozů.

Řetězce by mohly nabízet více produktů, které jsou zatím k dispozici jen ve zdravých výživách a specializovaných prodejnách. U nebalených produktů (pečivo) by mělo být vždy na viditelném místě uvedeno složení, nejlépe hned vedle štítku s cenou za produkt.

Kvalita.

Současné uvedení obsahu/objemu potraviny v g, ml a šálcích (z angl. cup) tam, kde je to možné. Většina výrobců udává pouze 1 veličinu.

Bezobalové obchody, aj v rámci obchodních řetězců, či už korenia, cestovín a podobne.

Více zdravých instantních potravin a dochucovadel.

Více receptů na obalu surovin či směsí.

Vše je dostačující, jen je někdy zbytečně vysoká cena za zdravé potraviny.

Více trhů, aby člověk nemusel nákup nést daleko a mohl si nakoupit vše bez obalu.

Kvalitnější potraviny.

Myslím si, že na na trhu je dostatek všeho. Možná jen bezpečkový Krtkův dort.

Více dostupná hotová vařená jídla, chlazená, která se jen ohřejí.

Více firem, které by nabízely krabičkovou dietu.

Ocenil bych širší výběr polotovarů/hotových jídel.

Lokální potraviny.

Větší výběr kvalitních potravin v oblasti svačinek pro děti, nemusí být vyloženě zdravé, ale kvalitní suroviny.

Ocenila bych menší "chemizaci" ovoce a zeleniny.

Lacné a zdravé zároveň.

Chybí mi americké chocolate chips, u nás se téměř nedají sehnat. A když, tak mají nízký obsah kakaové hmoty a nejsou kvalitní.

Chybí bezlaktózoové produkty, je ich málo.

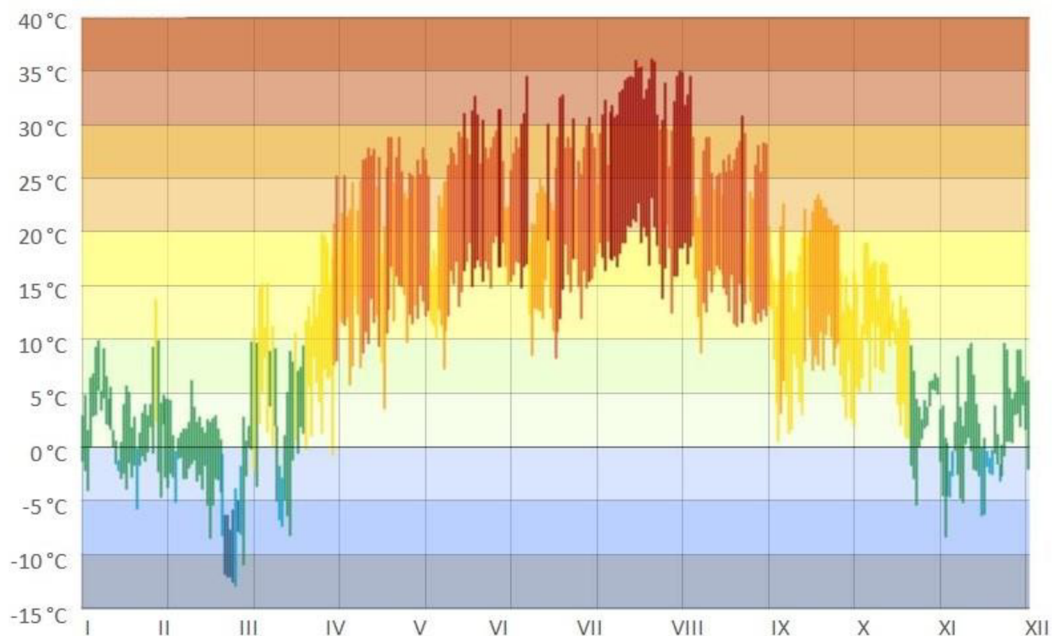
Větší výběr klíčků a jiných ingrediencí, které nejsou typicky české, mimo specializované prodejny za lepší ceny.

Služba, kdy by si v online obchodech s potravinami člověk vybral jídlo, které chce vařit, a služba by mu doručila vše, co bude potřebovat na daný recept automaticky. Ne že člověk naklikává půl hodiny co bude asi potřebovat. To by bylo fajn.

## Příloha 7 - Graf minimálních a maximálních teplot pro roky 2018 a 2019

### Přehled denních teplot pro rok 2018

(Zdroj: 36)



### Přehled denních teplot pro rok 2019

Zdroj: (36)

