



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI ALBIXON A.S S VYUŽITÍM MODELU EXCELENCE EFQM

A COMPANY PERFORMANCE OF ALBIXON A.S USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Igor Pavlíček

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Bc. Igor Pavlíček
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2020/21

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 Albixon a.s s využitím modelu excellence EFQM

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Albixon a.s. pomocí vícekritériálního modelu EFQM a navrhnout opatření, které pomohou dané společnosti současný stav zlepšit.

Základní literární prameny:

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 9788021433250.

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

NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610546.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti ALBIXON a.s., pomocí modelu Excellence EFQM. V teoretické části práce jsou představeny základní nástroje ekonomického a finančního hodnocení podniků, včetně již zmíněného modelu EFQM. V analytické části práce je popsána současná situace vybrané společnosti a provedeno hodnocení prostřednictvím dotazníku Modelu START, který vychází z principů modelu EFQM. Závěrečná část práce obsahuje doporučení ke zvýšení výkonnosti společnosti a dosažení trvale vysoké úrovně podnikatelské excelence.

Abstract

The diploma thesis is focused on evaluation of the performance of the company ALBIXON a. s. using the EFQM Excellence Model. The theoretical part of the thesis presents primary tools of economic and financial evaluation of companies, including the already mentioned EFQM model. The analytical part of the thesis describes the current situation of selected company and the evaluation is performed through the START model questionnaire, which is based on the principles of the EFQM model. The final part of the thesis contains recommendations to increase the company's performance and achieve a consistently high level of business excellence.

Klíčová slova

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

Key words

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

Bibliografická citace

PAVLÍČEK, Igor. *Hodnocení výkonnosti společnosti Albixon a.s s využitím modelu excellence EFQM* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131737>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....

podpis studenta

Poděkování

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

OBSAH

Úvod	11
1 Cíle práce, metody zpracování	12
2 Teoretická východiska práce	14
2.1 Výkonnost podniku a její měření	14
2.1.1 Sociální a ekonomická výkonnost	15
2.1.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti	15
2.1.3 Hlavní fáze měření výkonnosti	16
2.2 Moderní metody měření výkonnosti	17
2.2.1 Sebehodnocení a benchmarking	17
2.2.2 Filozofický systém TQM	18
2.2.3 Balanced Scorecard	19
2.2.4 Six Sigma	22
2.3 EFQM Excellence Model	24
2.3.1 Kritéria modelu EFQM	26
2.3.2 Hodnocení a implementace výkonnostních modelů	30
2.3.3 Výběr koncepce pro hodnocení výkonnosti společnosti	31
2.4 Národní cena kvality České republiky	33
2.4.1 Model Start	34
3 Analýza současného stavu	36
3.1 Základní údaje o společnosti	36
3.1.1 Charakteristika vybrané společnosti	36
3.1.2 Historie společnosti	37
3.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti	37
3.1.4 Marketing společnosti	38
3.1.5 Organizační struktura společnosti	39

3.2	Základní ekonomické ukazatele	39
3.2.1	Vývoj tržeb	40
3.2.2	Ukazatele rentability.....	40
3.2.3	Ukazatele zadluženosti.....	42
3.2.4	Vývoj hospodaření	42
3.3	Hodnocení výkonnosti společnosti ALBIXON a.s.	43
3.3.1	Vedení	44
3.3.2	Strategie.....	46
3.3.3	Pracovníci	48
3.3.4	Partnerství a zdroje.....	50
3.3.5	Procesy, produkty a služby.....	53
3.3.6	Zákazníci – výsledky.....	55
3.3.7	Pracovníci – výsledky	57
3.3.8	Společnost – výsledky	59
3.3.9	Klíčové výsledky	61
3.4	Vyhodnocení výkonnosti.....	63
3.4.1	Bodové hodnocení.....	64
3.4.2	Silné a slabé stránky	65
4	Diskuse a návrh řešení.....	71
4.1	Pravidelný průzkum názorů zaměstnanců.....	72
4.2	System zveřejňování výborných výsledků a jejich odměňování	73
4.3	Osobní rozvojové plány	75
4.4	System hodnocení spokojenosti zákazníků	76
4.5	CRM.....	77
4.6	Benchmarking spokojenosti zákazníků s konkurenčními produkty.....	78
	Závěr.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	83
SEZNAM OBRÁZKŮ	84
SEZNAM TABULEK.....	85
SEZNAM GRAFŮ	87

Úvod

Monitorování klíčových faktorů činnosti podniku je jedním z předpokladů jeho úspěchu. Měření a hodnocení výkonu podniku přináší možnost aktuálního přehledu jeho fungování, lepší pochopení potřeb svých zaměstnanců i zákazníků. To vede ke kvalitnějšímu rozhodovacímu procesu, lepší interní organizaci a zvýšení prestiže společnosti.

Výkonnost lze podle Solaře a Bartoše definovat jako míru dosahovaných výsledků. Ty mohou dosahovat jednotlivci, skupiny nebo organizace. Aby bylo možné měřit výkonnost jednotlivců nebo podniků, je potřeba provádět měření dlouhodobě a opakovaně s cílem dosažení dostatečného množství dat pro srovnávání a určení budoucího vývoje (Bartoš a Solař 2006, s. 11).

V současnosti existují dvě základní skupiny přístupů, které se využívají ke zjištění celkové výkonnosti podniku. Nejčastěji používané jsou tradiční finanční ukazatele, jež vycházejí z ukazatelů finanční analýzy, které zkoumají údaje z účetních výkazů. Jejich nevýhodou je hodnocení výkonnosti na základě výsledků týkající se minulosti, případně současnosti a nezohledňování vztahu se zákazníky, zaměstnanci nebo jak je podnik vnímán společností. Moderní přístup kromě finančních aspektů bere v úvahu i nefinanční aspekty a zaměřuje se na budoucí vývoj společnosti. Na základě toho vznikly modely, které hodnotí veškeré činnosti ve společnosti a odhalují tak silné stránky i oblasti pro zlepšení. K maximálnímu efektu a dosahování lepších výsledků je nutné měření provádět pravidelně.

Jedním z nejpoblárnějších nástrojů v Evropě pro sebehodnocení podniků je model Excellence EFQM, který je založen na principech Total Quality Managementu. Jednodušší variantou k procesu měření výkonnosti je model START, který vznikl v roce 2011 pro české prostředí a je určen společností začínajícím s aplikací modelu EFQM. Hodnocení výkonnosti společnosti ALBIXON a.s., bude probíhat formou oficiálního dotazníku modelu START s otázkami vztahující se k jednotlivým kritériím.

Pro zpracování analytické a návrhové části této diplomové práce byla vybrána společnost ALBIXON a.s., která působí na trhu s bazény a bazénovým příslušenstvím od roku 1990. Společnost postupně expandovala do zahraničí a nyní dodává své výrobky do 70 zemí světa. Vizí ALBIXON a.s. je být důvěryhodnou vedoucí evropskou společností vyrábějící inovativní a technologicky vyspělé produkty související s hospodárným využitím vody pro aktivní odpočinek.

1 Cíle práce, metody zpracování

Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti ALBIXON a.s., prostřednictvím dotazníku Model START Národní ceny kvality ČR a na základě tohoto zhodnocení navrhnout doporučení, jak společnost může eliminovat slabá místa a přispět tak k dosažení lepších výsledků podnikatelské excelence.

Dílčí cíle práce:

- popsání teoretických poznatků, které souvisejí s danou problematikou,
- představení vybrané společnosti, charakterizování její činnosti, organizační struktury a historie,
- zpracování analytické části pomocí teoretických poznatků, primárně využití modelu START a dotazníku šetření pro zjištění celkové výkonnosti analyzované společnosti,
- vyhodnocení provedené analýzy a představení vhodných doporučení ke zlepšení současné situace a k eliminaci slabých stránek.

Metodologie

Hlavní výzkumná otázka této diplomové práce zní: „Jaká je výkonnost společnosti ALBIXON a.s. v oblasti vykazovaných výsledků modelu START?“ Jedná se o výzkumnou otázku deskriptivního typu.

Za účelem naplnění cílů diplomové práce bylo využito několika přístupů a nástrojů, které vycházející z literární rešerše, ze které bylo čerpáno z více druhů informačních zdrojů. V práci bylo využito metod abstrakce-konkretizace. Myšlenková operace abstrakce slouží k vyčlenění podstatných charakteristik od nepodstatných a konkretizace pro aplikaci obecných vlastností na konkrétní předmět. Stejně tak je tomu u analýzy-syntézy, kde analýza představuje myšlenkové rozčlenění celku na jednotlivé části, vlastnosti a vztahy. Naopak u syntézy dochází ke spojování poznatků, což umožňuje poznávat objekt jako celek. Poslední dvojicí metod využitých v této práci je indukce-dedukce, kde indukce představuje nástroj pro vyvozování obecných závěrů na základě jednotlivých poznatků a dedukce pro aplikaci obecných poznatků na dosud neprozkoumané případy.

Klíčovým nástrojem pro zjištění informací potřebných k vyhodnocení výkonnosti v analytické části bude metoda strukturovaného dotazování. Prostřednictvím dotazníku modelu START s výchozími otázkami, které se týkají jednotlivých kritérií výkonnosti, budou odpovídat zaměstnanci zastávající manažerské pozice. Pro zjištění detailnějších informací bude využito strukturovaných rozhovorů s jednotlivými pracovníky. Rozhovory pak budou sloužit ke zjištění silných stránek a slabých stránek, které budou podkladem pro návrhovou část.

2 Teoretická východiska práce

Předmětem této kapitoly je definice výkonnosti podniku a přiblížení způsobů jejího měření a hodnocení. Kapitola představí jak tradiční, tak moderní přístupy k měření výkonnosti s důrazem na některé nejvýznamnější nástroje založené na měření výkonnosti pracovníků podniku. K těmto nástrojům se řadí: Balanced Scorecard, Six sigma a EFQM Excellence Model.

V historickém vývoji měření a hodnocení výkonnosti podniku byl největší průlom zaznamenán začátkem 20. století, a to v souvislosti s Du Pontovým diagramem, jenž je zaměřen na výpočet ukazatelů rentability vlastního kapitálu, a to na základě finančních ukazatelů. Později byly vyvinuty způsoby měření a hodnocení výkonnosti, odvíjející se od výkonnosti pracovníků podniku (Veber 2002, s. 23). Mezi vůbec první systémy měření patřila sada norem ISO řady 9000, obsahující mimo jiné doporučení pro ochranu životního prostředí (Bartes 2007, s. 10).

2.1 Výkonnost podniku a její měření

Již v úvodu této práce byla zmíněna definice výkonnosti firmy jako míra dosahování výsledků (Bartoš a Solař 2006, s. 11). Podle Wagnera je výkonnost primárně způsobem vykonávání určité činnosti ve srovnání s primárním způsobem, jímž se daná činnost vykonává. Ke srovnání je zapotřebí předepsané škály, nebo nástroje měření (Wagner 2009, s. 17). Pavelková uvádí, že měření výkonnosti je důležité z hlediska konkurenční výhody společnosti a její udržitelnosti. Úspěch společnosti závisí na její schopnosti reagovat včas na změny a sledovat hodnocení výkonnosti na pravidelné bázi (Pavelková a Knapková 2012, s. 13).

Důležitým aspektem výkonnosti je její zvyšování v rámci společnosti. Zvyšování výkonnosti je podle Nenadála možné pouze za současného zvyšování jakosti a produktivitu, jelikož tyto dvě dimenze nelze od sebe oddělit (Nenadál 2001, s. 206). Jiným způsobem chápání výkonnosti jsou způsoby dosažení cíle. Ty se dělí na správný výběr činností vedoucích k efektivnosti a správné uskutečňování činností vedoucích k účinnosti (Wagner 2009, s. 18).

Wagner uvádí šest zásadních důvodů k tomu, aby se podnik zajímal o pravidelné měření své výkonnosti:

- zachování informací o podniku v určitém časovém úseku,
- možnost srovnat údaje podniku za různá období,
- možnost prokázat uskutečněné jevy v případě nesrovnalostí,
- spojení měření technickými nástroji a hodnocení člověkem,
- výsledky dostupné i osobám, jež nebyly v čase měření přítomné,
- možnost převést smyslovou percepci na objektivní posouzení výsledků.

(Wagner 2009, s. 35–36)

2.1.1 Sociální a ekonomická výkonnost

Hlavními druhy výkonností v podniku jsou výkonnost sociální a výkonnost ekonomická. Sociální výkonností se rozumí způsob, jakým se společnost chová a jaké mají její aktivity dopady na stakeholdery. Jde o výkonnost, jež není viditelná na první pohled. Navzdory tomu lze sociální výkonnost úspěšně změřit různými sociálními ukazateli. Pro zvýšení sociální výkonnosti je důležité zaměřit se na komunikaci a vztahy se zájmovými skupinami, jakož i se zaměstnanci, jejichž spokojenost je důležitým ukazatelem výkonnosti podniku. Podle Kocmanové zvýšení sociální výkonnosti vede rovněž ke zvýšení výkonnosti v ekonomické sféře (Kocmanová 2013, s. 38–39).

Ekonomická výkonnost je měřena metodami finanční analýzy, jako je měření maximalizace zisku nebo zvyšování hodnoty vložených prostředků. Jenom samotný dostatek peněžních prostředků neznamena, že ekonomická výkonnost podniku je vysoká. Přesto je toto měření důležité, a to zejména pro možnost předpovídat zdraví společnosti a vytvářet efektivní způsoby využívání stávajících zdrojů (Kocmanová 2013, s. 58–59).

2.1.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti

V oblasti přístupů k hodnocení výkonnosti rozeznáváme především přístupy tradiční a moderní. U tradičních přístupů je hodnocení zaměřeno především na minulost podniku, jež se zkoumá z pohledu finančních výsledků. Finanční výsledky jsou tak hlavním ukazatelem výkonnosti společnosti. Výhodou tohoto přístupu je, že výsledky vyjádřené ve finančních jednotkách lze jednoduše pochopit. Data pro vytvoření hodnocení se získávají z rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Další výhodou je, že tyto výsledky jsou

jednoduché k pochopení pro banky a investory, jež o výkonnosti smýšlejí rovněž ve finančních intencích (Veber 2014, s. 674–677).

Nevýhodou tohoto přístupu je naopak nedostatek informací o postavení podniku v rámci trhu a o plnění poslání vůči státu v oblasti platby daní nebo vůči veřejnosti z hlediska regionálního rozvoje. Finanční hodnocení taktéž neklade důraz na podmínky pro inovaci, image výrobků, využitelnost disponibilních zdrojů, stádia životního cyklu produktů nebo mínění veřejnosti o podniku. Lze tak říct, že finanční hodnocení naprosto opomíjí dynamiku a proměnlivost těch faktorů, jež významně ovlivňují prosperitu společnosti (Veber 2014, s. 674–677).

Na rozdíl od finančního přístupu se moderní přístupy nesoustředí pouze na finanční pohled hodnocení výkonnosti podniku, nýbrž se zaměřují na nefinanční aspekty a tím pádem na budoucnost podniku z hlediska možností rozvinutí jeho potenciálu. Moderní přístupy využívají komplexní přístupy se zapojením benchmarkingu a se zřetelem na využití sebehodnocení společnosti. Mezi nejvýznamnější koncepce v této skupině patří Balance Scorecard, EFQM Excellence Model, hodnocení Six Sigma a další modely (Veber 2014, s. 681).

2.1.3 Hlavní fáze měření výkonnosti

Měření výkonnosti je procesem skládajícím se z následujících sedmi kroků:

1. vytvoření vhodného modelu pro měření a výklad získaných výsledků,
2. výběr metody a nástroje pro získání hodnot měření,
3. samotné měření sledovaných prvků,
4. zaznamenání získaných údajů a jejich uložení pro interpretaci,
5. třídění a interpretace údajů,
6. ověřování informací pro zabránění chybám,
7. předání výsledků konečným uživatelům (Wagner 2009, s. 36–38).

2.2 Moderní metody měření výkonnosti

2.2.1 Sebehodnocení a benchmarking

Sebehodnocení je přezkum podniku a jeho činnosti na bázi pravidelnosti a systematičnosti. Podle Nenadála „*Sebehodnocení umožňuje organizaci zřetelně poznat její silné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku*” (Nenadál 2001, s. 240). Sebehodnocení vede k odhalení jak slabých, tak silných stránek podniku. Nedostatky jsou příležitostmi ke zlepšení. Celý proces sebehodnocení, jenž může trvat i několik týdnů, má být motivací k lepším výkonům společnosti. Tím se liší od auditu, prováděného nezávislým specialistou, jenž se orientuje podle zavedených norem a jeho hlavním úkolem je hledat chyby systémového charakteru. To může vést k demotivaci v podniku (Nenadál 2001, s. 241).

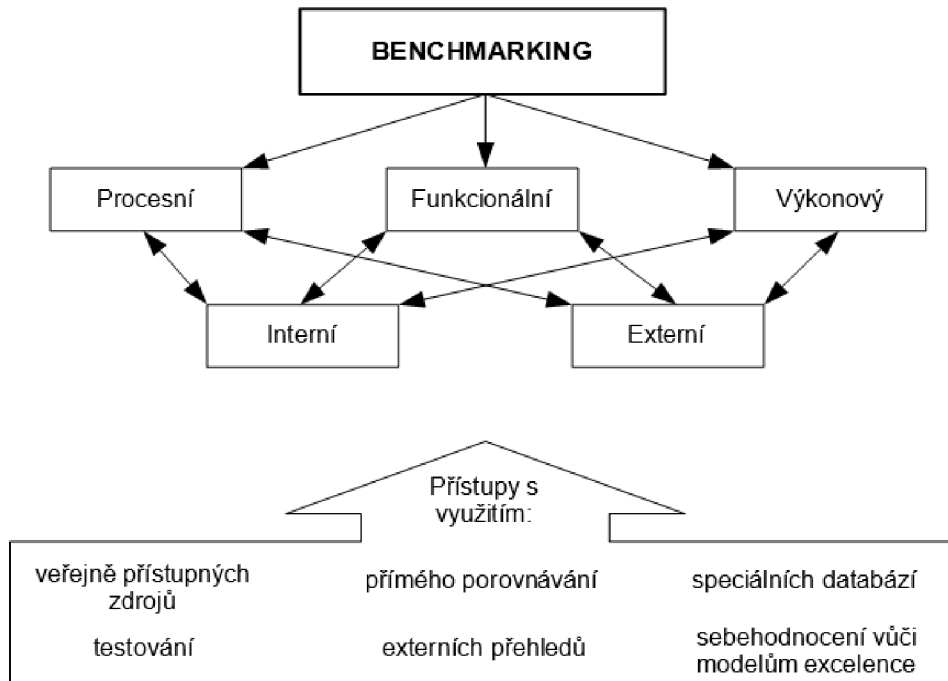
Sebehodnocení rovněž poskytuje výsledky, jež lze použít pro externí benchmarking. Benchmarking je metodou porovnávání výkonnosti dvou konkurenčních podniků. Nenadál ho definuje jako prvek strategického managementu, který je zaměřen na systematické a nepřetržité srovnávání procesů a produktů podniku, s cílem získávání podnětů, jež budou sloužit jako motivace pro kontinuální zlepšování (Nenadál 2001, s. 132).

Benchmarking umožňuje společnosti:

- měřit výkon,
- neustále se zlepšovat,
- zvyšovat kvalitu služeb,
- porovnávat výkon organizace s jinými (MV 2004, s. 5).

Lze rozlišit dva druhy benchmarkingu: interní a externí. Zatímco interní benchmarking lze provázet pouze u velkých společnostech, externí benchmarking je jako metoda hodnocení podniku dostupný všem společnostem. Interní benchmarking se aplikuje u společností, jež mají několik útvarů. Činnost těchto útvarů se následně srovnává. U externího benchmarkingu jde o komparaci dvou společností, většinou takových, jež si na trhu vzájemně konkurují. Můžou, ale nemusí být ze stejného odvětví (Veber 2014, s. 526).

Jednotlivá propojení všech typů ilustruje následující obrázek.



Obrázek č. 1: Typy a přístupy benchmarkingu

(Převzato z: Nenadál, 2005)

2.2.2 Filozofický systém TQM

Většina moderních modelů měření a hodnocení výkonnosti podniku je založena na konceptu Total Quality Management – TQM. Již samotný název vypovídá o tom, jaké je filozofické pozadí tohoto konceptu (Váchal a Vochozka 2013, s 497–498):

Total – znamená, že prvním principem modelu je absolutní inkluzivita všech zaměstnanců.

Quality – princip kvality se v rámci tohoto systému nezaměřuje pouze na jakost služeb nebo produktů, nýbrž všech činností podniku.

Management – managementem se rozumí nejenom řízení strategické, taktické nebo operativní, ale tak řízení v oblasti kontroly, plánování a motivace (Váchal a Vochozka 2013, s 497–498).

Tento filozofický systém vznikl v 50. letech v Japonsku a jeho hlavním cílem je zavést do podniků myšlenku nepřetržitého zdokonalování za účelem lepšího uspokojení

zákazníků. Na základě tohoto konceptu vznikly systémy Kaizen a Six Sigma jako modely excelence. Díky těmto modelům se zavedlo každoroční hodnocení firem s udělováním cen kvality společností (Váchal a Vochozka, 2013, s 497-498).

Existuje osm hlavních principů filozofie TQM:

Orientace na zákazníka – základem úspěchu je pochopení potřeb zákazníků a jejich naplnění nebo dokonce předčení.

Úloha vedení – povinností vedení společnosti je vytvořit a udržovat v podniku takové prostředí, jež umožní pracovníkům naplňovat podnikové cíle.

Interní zákazníci – interními zákazníky firmy jsou její zaměstnanci a do procesu vylepšování jsou zapojeni jako důležitý zdroj vědomostí.

Procesní přístup – vytvoření ustálených procesů vhodných pro získání plánovaných výstupů.

Systémový přístup – důležitost propojení procesů do systémů a jejich řízení vedoucí ke zvyšování efektivity.

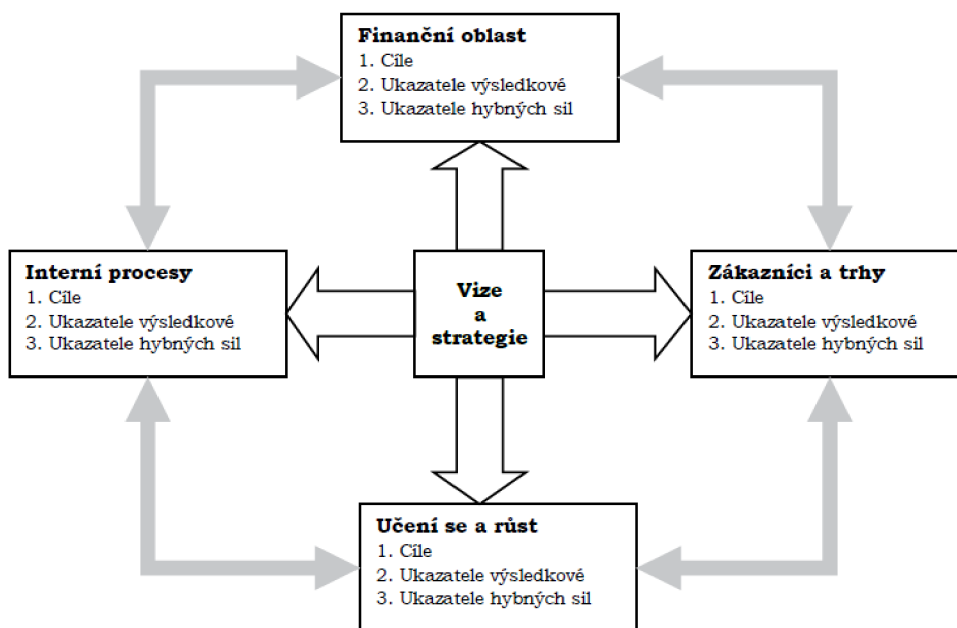
Trvalé zlepšování – ve smyslu Demingova cyklu: „naplánej – proved’ – ověř – jednej”.

Rozhodovací proces – ten může být úspěšný pouze, když se drží relevantních informací podrobených faktografické analýze.

Partnerství – vzájemně výhodné vztahy s partnery v oblastech dodávání a odběru je klíčem k úspěšnému partnerství (Váchal a Vochozka 2013, s 497–498).

2.2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je dílem ekonomů Roberta Caplana a Davida Nortona. Svůj model založili na pozorování nedostatku zpětné vazby mezi vizemi společností a jejich implementací pro dosažení změn, jakož i na přílišném lpění na finančních ukazatelích, jež nejsou dostatečným nástrojem pro vykreslení současného stavu podniku. Caplan a Norton proto finanční ukazatele spojili s ukazateli nefinančního typu reflektujícími současnost podniku. Následně vyvinuli systém zpětné vazby, jenž má schopnost odhalit i skryté problémy, jež ve společnosti můžou nastat. BSC model byl vyvinut v roce 1992 a od roku 1999 je používán i v České republice pod názvem Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů (Bartoš a Solař 2006, s. 14).



Obrázek č. 2: Základní schéma modelu BSC

(Převzato z: Kaplan a Norton, 2005)

Základní perspektivy Balanced Scorecard

Model BSC je založen na nefinančních, tzv. měkkých ukazatelích, a to v určitém poměru k ukazatelům finančním. Tento poměr může být 70 % pro tvrdá data a 30 % pro měkká data, nebo dokonce 50 % na 50 % v závislosti na autorovi. Strukturu BSC lze rozčlenit do čtyř hlavních perspektiv: finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu (Pavelková a Knápková 2009, s. 294–295). Další dvě perspektivy, jež lze v literatuře rovněž najít, jsou perspektiva ekologie a bezpečnosti a perspektiva výkonnosti dodavatelů (Bartoš a Solař 2006, s. 43).

Finanční perspektiva

Tato perspektiva je klíčová kvůli tomu, že ve společnosti jsou téměř všechny činnosti vykonávány za účelem zisku. Podle Solaře a Bartoše, „*Soustava vrcholových finančních ukazatelů musí vždy zohledňovat základní dlouhodobý cíl podniku: Stálé zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Vlastníci musí mít vždy možnost zjišťovat ze systému finančních ukazatelů, jak jsou uspokojovány jejich zájmy*” (Bartoš a Solař 2006, s. 49).

Finanční ukazatele slouží jako definitivní cíl podnikové strategie a z jejich hodnot musí být možné vyjádřit celkovou situaci podniku, jakož i srovnat současné fungování podniku s plánovaným stavem. Základní postupy pro dosažení podnikových cílů zahrnují zvyšování obratu, snižování rizik a jeho diverzifikace, zvyšování objemu produktivity a snižování finančních nákladů (Bartoš a Solař 2006, s. 49).

Základními ukazateli finanční výkonnosti jsou:

- rentabilita vloženého kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita dlouhodobých zdrojů,
- rentabilita celkových aktiv,
- ekonomická přidaná hodnota,
- provozní cash flow,
- tržní přidaná hodnota (Bartoš a Solař 2006, s. 49).

Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva je zaměřena především na spokojenost, ziskovost a loajalitu zákazníků, získávání nových zákazníků a zároveň udržování současných zákazníků. Jednotlivé ukazatele jsou značně propojené a úspěch jednoho bude vždy vést k úspěchu dalších ukazatelů. Zákaznická perspektiva je úzce spojená s finanční perspektivou, kdy dosažené tržby a ziskovost zákazníků, produktů se promítají do celkové výkonnosti společnosti (Pavelková a Knapková 2012, s. 196).

Perspektiva interních procesů

V této perspektivě se jedná o propojení různých interních procesů podniku. Správné pochopení procesů podniku je základem pro jejich zefektivnění. Základními ukazateli této perspektivy jsou náklady, kvalita a průběžná doba procesu. K měření výkonnosti procesů se používá tzv. Porterův model hodnotového řetězce, jenž rozděluje podnikové činnosti na primární a podpůrné, přičemž určení jejich přidané hodnoty je základem pro měření výkonnosti podniku v této perspektivě (Bartoš a Solař 2006, s. 76).

Procesy v podniku lze rovněž rozdělit na inovační, provozní a prodejní. Inovačním procesem se rozumí proces modernizace výrobků a služeb, zaměřený na větší uspokojení zákazníků. Provozní proces je procesem výroby a produkce výrobků a služeb a je historicky hodnocen jako nejdůležitější. Proces prodeje a služeb je proces postprodukční a zahrnuje poruchový servis. Je klíčovým z hlediska stavu se zákazníkem (Bartoš a Solař, 2006, s. 76).

Perspektiva učení se a růstu

Podle Horvátha by tato perspektiva měla přinést odpověď na otázku, jak stanovit cíle, tak aby podnik dokázal reagovat na současné i budoucí výzvy. Proto se tato perspektiva označuje rovněž jako perspektiva potenciálů nebo perspektiva rozvoje (Horváth a Partners, 2002, s. 25).

Hlavní náplní této perspektivy jsou:

- informace a informační systémy,
- technologie a systém řízení podniku,
- zaměstnanci a jejich personální potenciál (Bartoš a Solař 2006, s. 85).

Tato perspektiva směřuje především na dílčí součásti vnitřního prostředí podniku a její ukazatele slouží k měření schopností a klimatu podniku, například měření věrnosti a spokojenosti zaměstnanců, ochotu vedení podniku věnovat pozornost připomínkám zaměstnanců a efektivitu zavedeného informačního systému. Měření těchto aspektů probíhá formou dotazníků a pohovoru (Bartoš a Solař 2006, s. 85).

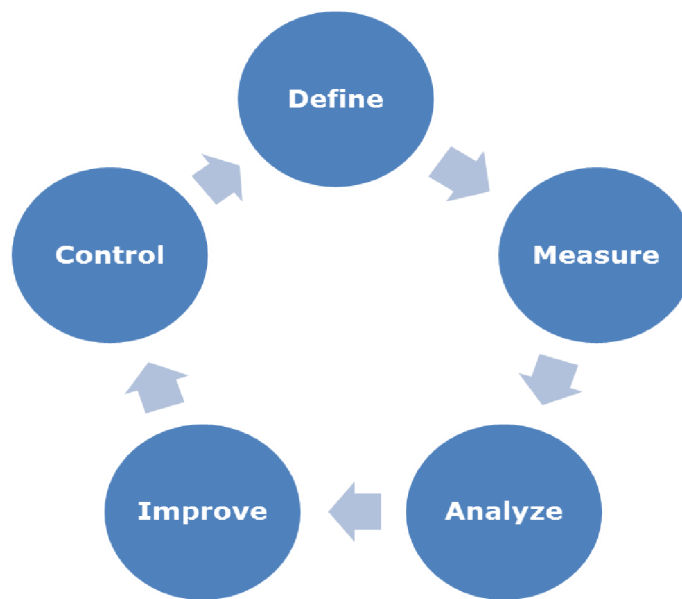
2.2.4 Six Sigma

Model Six Sigma byl vyvinut v roce 1987 v USA jako způsob měření kvality. Původně byl zaměřen na snahu o snižování neshod mezi zaměstnanci a vedením podniku, snižování nákladů na výrobu a vylepšování plnění zákaznických přání. Aplikace přísných statistických metod vedla k tomu, že se model stal přitažlivým pro velké americké podniky typu Motorola a General Electric, byť se tento model postupně přenesl na všechny kontinenty (Bartoš 2011, s. 15).

V ústředním zájmu modelu Six Sigma stojí snaha o kontinuální zlepšování výrobního procesu a zároveň snižování vad: „Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady, při použití s vysokým stupněm zralosti také na inovaci. Je široce akceptovaným přístupem k budování excelence kontinuálním zlepšováním výrobků a procesů. Představuje systém, který naslouchá požadavkům zákazníka, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a implementuje změny” (Pavelková a Knápková 2012, s. 205).

Metodika DMAIC

Tato strukturovaná metoda je zaměřena na postupné zlepšování a je chápána jako zdokonalený Demingův PDCA cyklus. Jednotlivé fáze reprezentované písmeny představují výběr problému s následným vyřešením až k zajištění zlepšení stávající situace.



Obrázek č. 3: DMAIC cyklus

(Převzato z: www.svetproduktivity.cz)

Význam jednotlivých písmen:

- D – definování problému a dopadu na zúčastněné subjekty,
- M – formulace technik měření a vymezení měřitelných ukazatelů,
- A – určení a analýza klíčových příčin problémů,

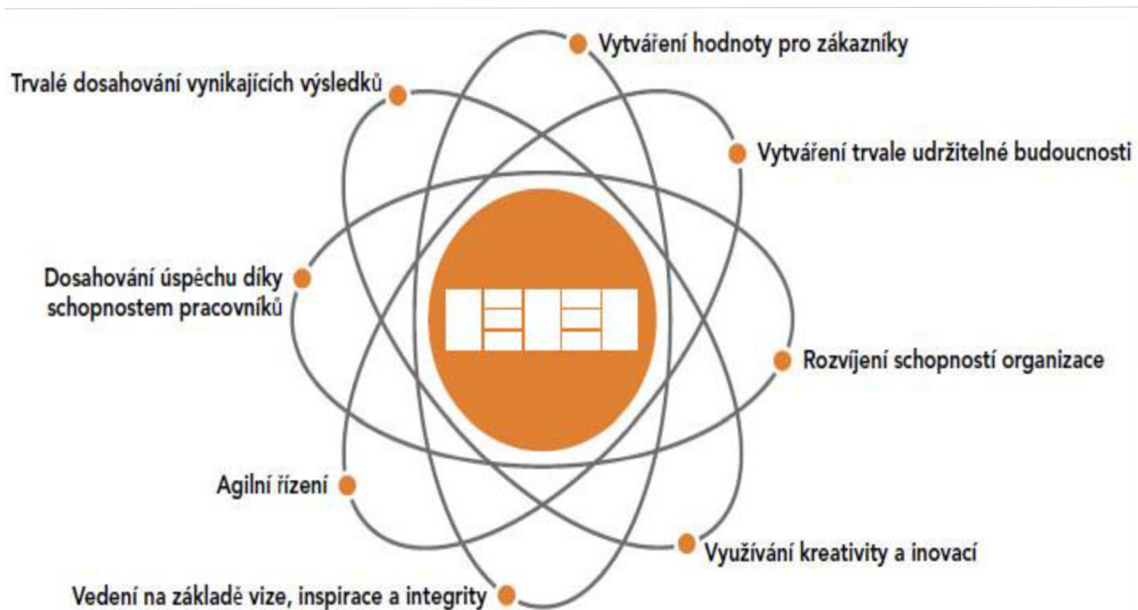
- I – generovat řešení pro odstranění příčiny problémů,
- C – změny v procesech standardizovat.

2.3 EFQM Excellence Model

Jeden z nejdůležitějších modelů měření a hodnocení ekonomické a finanční výkonnosti podniku v evropském prostoru je EFQM Excellence Model. Podstata tohoto modelu je v jeho důrazu na dlouhodobé uspokojování zájmů všech stran, jež jsou v podniku zainteresované. To zahrnuje zaměstnance, dodavatele, veřejnou správu a v neposlední řadě vlastníky a management podniku. Model vyzdvihuje roli vrcholového managementu jako vůdce a tvůrce, jehož hlavním posláním je podporovat stálost podniku a jeho mise. Z pohledu tohoto modelu je rovněž důležitá role dodavatelů a ostatních stran, se kterými by se měly rozvíjet dobré partnerské vztahy (Nenadál 2001, s. 38).

Základní koncepce excellence

„Již první tvorba Modelu Excellence EFQM a každá jeho další aktualizace je založena na detailním průzkumu toho, co je základem excelentních organizací. Průzkum je proveden přímo v praxi na desítkách až stovkách excelentních organizací ze všech sektorů od podnikatelských firem po organizace veřejné správy. Nejdůležitější body jsou zobecněny a shrnuty do takzvaných základních koncepcí excellence“ (Becon, 2013, s. 8).



Obrázek č. 4: Základní koncepce excelence EFQM

(Převzato z: Business Excellence Consulting-Model excelence EFQM 2013, s.8)

EFQM neboli European Foundation for Quality Management byl v roce 1991 vyvinut z původního modelu TQM neboli Total Quality Management Evropskou nadací pro management jakosti, a to aplikací původních osmi základních principů TQM:

1. vedení,
2. pracovníci (lidé),
3. politika a strategie,
4. partnerství,
5. zdroje,
6. výsledky vzhledem k zaměstnancům,
7. výsledky vzhledem k zákazníkům,
8. výsledky vzhledem ke společnosti.

Poslední, devátý princip klíčových výsledků byl připojen v roce 2002 (Nenadál 2001, s. 38).

2.3.1 Kritéria modelu EFQM

Vedení

Vedení (Leadership) je v seznamu aspektů modelu EFQM na prvním místě a tvoří deset procent výsledku úspěšnosti modelu. Podle Nenadála lze tento aspekt definovat následovně: *“Jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto implementovány prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Jak jsou manažeři osobně zaangażováni do zabezpečení toho, že systém managementu je v organizaci rozvíjen a zaveden.”* (Nenadál 2001, s. 40).

Čtyři hlavní kritéria úspěchu vedení podniku jsou definována následovně:

- *„manažeři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti,*
- *manažeři jsou osobně angažováni do zabezpečování toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, implementován a nepřetržitě zlepšován,*
- *manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti, řídicí pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců“* (Nenadál 2001, s. 40–41).

Takto formulována kritéria nejsou ale konečná, nýbrž se skládají z řady dílčích kritérií a můžou záviset na zaměření a typu podniku (Nenadál, 2001, s. 40–41).

Politika a strategie

Podobně jako vedení, i kritérium politiky a strategie má v modelu EFQM váhu deset procent. Kritérium lze popsat následovně: *„Jak organizace implementuje svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů.“* (Nenadál 2001, s. 41).

Dílčí kritéria tvoří podle Nenadála následující soubor doporučení:

- *„Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.“*

- *Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.*
- *Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.*
- *Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.*
- *Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány.*“ (Nenadál 2001, s. 43–44).

Lidé

Kritérium Lidé má hodnotu 10 %, tudíž stejně jako předchozí dvě kritéria. Kritérium posuzuje to, jak podnik „řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury a jak tyto aktivity plánuje v zájmu podpory své politiky a strategie. I v zájmu efektivního vykonávání procesů” (Nenadál 2001, s. 43).

Dílčími kritérii podle Nenadála jsou:

- *„Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.*
- *Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti a kompetence lidí.*
- *Lidé jsou angažováni a zmocnění k procesům.*
- *Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.*
- *Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno*“ (Nenadál 2001, s. 43-44).

Partnerství a zdroje

Toto kritérium lze vysvětlit jako způsob jímž podnik plánuje a řídí vnější vztahy a interní zdroje za účelem podpory své strategie s cílem zefektivnit vykonávání podnikových procesů. V celkovém hodnocení má toto kritérium opět váhu 10 % a skládá se z následujících pěti dílčích kritérii:

- *„Jsou řízeny externí partnerské vztahy.*
- *Jsou řízeny finanční zdroje.*
- *Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.*

- *Jsou řízeny technologie v organizaci.*
- *Jsou řízeny informace a znalosti“ (Nenadál 2001, s. 44–45).*

Dílčí kritéria se můžou podle zaměření podniku měnit, nebo nemusí být všem věnována stejná pozornost v závislosti na konkrétních potřebách daného podniku (Nenadál 2001, s. 44–45).

Procesy, produkty a služby

Kritérium procesů se zaměřuje na kompletní proces podniku od zákaznické objednávky přes výrobu produktu, jeho doručení zákazníkovi a jeho servis. Je to způsob, jak podnik optimalizuje tyto procesy s cílem uspokojit zákazníka a zvyšovat svou prestiž a hodnotu. Opět jde o desetiprocentní váhu v modelu EFQM. Nenadál dílčí kritéria popisuje následovně:

- *„Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.*
- *Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a jiné zainteresované strany.*
- *Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.*
- *Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.*
- *Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky“ (Nenadál 2001, s. 46–47).*

Výsledky vzhledem k zákazníkům

Výsledky vzhledem k zákazníkům je to, co podnik svým jednáním dosahuje směrem ke svým klientům a spotřebitelům svých produktů. Kritérium má hodnotu 15 %, tudíž více než všechna výše popsaná kritéria. Toto kritérium se skládá ze dvou úhlů pohledů na čtyři společné aspekty:

- celková image organizace,
- výrobky a služby,
- loajalita zákazníků,
- prodej a poprodejní služby (Nenadál 2001, s. 48).

Tyto aspekty se posuzují jednak externím měřením jejich vnímání samotnými zákazníky, a to prostřednictvím různých přehledů, diskusí, zákaznických hodnocení, stížností a pochval, a jednak také jejich interním monitoringem, sloužícím k optimalizaci výkonnosti a předpovědi zákaznického vnímání. Jak externí, tak interní měření je tedy nezbytné pro celkový a především objektivní pohled na situaci podniku (Nenadál 2001, s. 48).

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

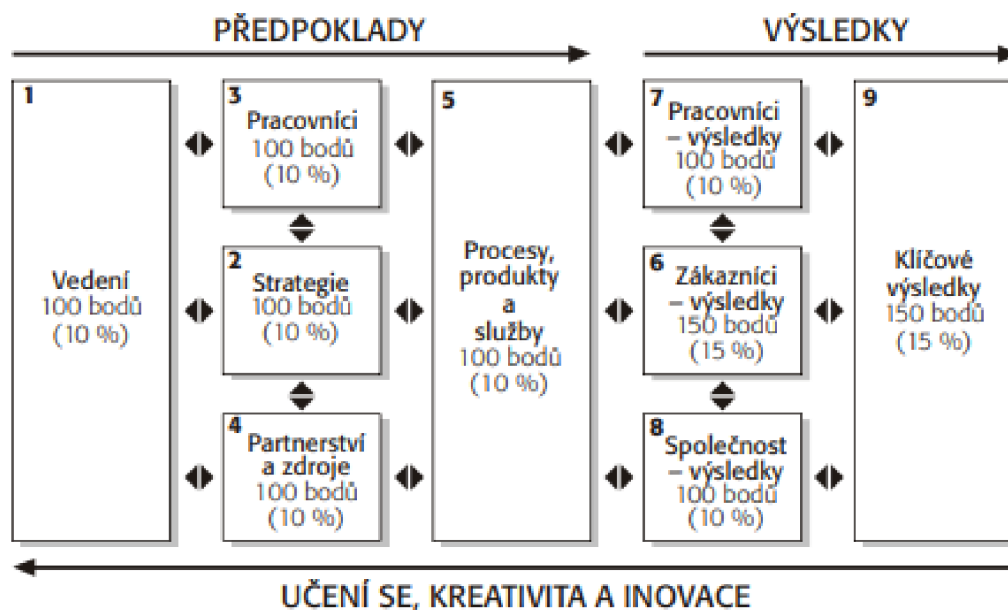
Předmětem tohoto kritéria je vše, co organizace dosahuje ve vztahu ke svým vlastním zaměstnancům. Podobně jako u předchozího kritéria vzhledem k zákazníkům, i tady jde o dvojí pohled. Z jedné strany je to vnímání podniku samotnými zaměstnanci a lze ho získat z hodnocení, přehledů a rozhovorů. Motivaci a spokojenost zaměstnanců lze rovněž posuzovat podle jejich výkonnosti, přičemž tyto interní ukazatele slouží k lepšímu pochopení zaměstnanců, předvídání jejich reakcí a v konečném důsledku ke zvyšování jejich výkonnosti. Kritérium má desetiprocentní váhu (Nenadál 2001, s. 48).

Výsledky vzhledem ke společnosti

Čeho podnik dosahuje v místní i širší komunitě je předmětem tohoto desetiprocentního kritéria. Jak je podnik vnímán společností, lze měřit prostřednictvím veřejných událostí, správ a ohlasů veřejnosti, přičemž hodnoceno je to, jak se podnik angažuje ve veřejných činnostech, jak snižuje a zabraňuje znečišťování prostředí, jestli se účastní na aktivitách vedoucích k ochraně zdrojů a jestli se chová zodpovědně vůči občanům. Druhým způsobem měření tohoto kritéria jsou interní ukazatele výkonnosti, zahrnující například mediální pokrytí, spolupráce v oblasti certifikace a získaná ocenění (Nenadál 2001, s. 49).

Klíčové výsledky

Toto poslední kritérium je zaměřeno na výsledky podniku ve srovnání s jeho plánovanou výkonností. Analyzují se tady jak ekonomické, tak neekonomické ukazatele. Klíčovými výsledky výkonnosti jsou finanční i mimo finanční výsledky a klíčové ukazatele výkonnosti se definují vůči procesům, znalostem, technologiím a externím zdrojům podniku. Toto kritérium dosahuje patnáctiprocentní hodnoty (Nenadál 2001, s. 50).



Obrázek č. 5: Model Excellence EFQM

(Převzato z Národní cena kvality ČR-Model Start 2011, s. 9)

2.3.2 Hodnocení a implementace výkonnostních modelů

Výše uvedené výkonnostní modely (BSC, Six Sigma a EFQM Excellence Model) jsou nejčastěji používanými modely hodnocení a srovnávání ekonomické a finanční výkonnosti podniku. Navzdory jejich značné jednoduchosti fungují tyto modely jenom po správné implementaci. V případě BSC je hrozbou příliš mnoho ambiciózních cílů a nedostatek globálního pohledu: „Nestačí tedy určit finanční cíle, pokud zůstává nejasné, jaké stěžejní úkoly musí být stanoveny, aby bylo možné těchto cílů dosáhnout. Stejně málo je účelné, když různé cíle definujeme odděleně. Tak dochází k zanedbání jejich vzájemných implikací a působení. Z toho vyplývá požadavek na vzájemné sloučení všech významných hledisek“ (Nenadál 2001, s. 50).

Model Six Sigma je hodnocen např. Pavelkovou a Knápkovou následovně: „Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady, při použití s vysokým stupněm zralosti také na inovaci. Je široce akceptovaným přístupem k budování excellence kontinuálním zlepšováním výrobků a procesů. Představuje systém, který naslouchá požadavkům

zákazníka, měří mezery ve výkonnosti, analyzuje příčiny a implementuje změny“ (Pavelková a Knápková 2009, s. 205).

Autorky se proto shodují, že jedním z možných řešení je implementace kombinací konceptů BSC a Six Sigma s cílem využití silných stránek obou těchto konceptů, a to za využití strategického pohledu BSC a operativního přístupu Six Sigma. Víze a strategie založené na modelu BSC mohou být doplněny prací a kontrolou modelu Six Sigma. Tato kombinace je vhodná především pro větší podniky (Pavelková a Knápková, 2009, s. 206). Model EFQM lze použít v kombinaci s modelem BSC nebo Six Sigma. Jejich rozdíly shrnují Solař a Bartoš: *„Model EFQM vyžaduje vícedimenzionální uvažování, pracuje s perspektivami, využívá ukazatelů a vyžaduje strategické akce. Tak vzniká dojem, že model EFQM jsou dva vzájemně si konkurující koncepce se stejnými cíli, mezi nimiž by se mělo rozhodnout a zamezit tak duplicitním činnostem. Ve skutečnost však mají obě koncepce svoji platnost a jejich využití je vždy příslibem pro dalekosáhlé zlepšení podnikových výsledků. Při důkladnějším posuzování zjistíme, že oba přístupy sledují rozdílné cíle a účely“* (Bartoš a Solař 2006, s. 154).

Pro maximální efekt obou modelů tak podle Pavelkové a Knápkové lze využít koncept BSC za účelem komunikace v podniku, propojení operativních aktivit a zvýšení porozumění příčinám a důsledků v podniku, zatímco model EFQM poslouží ke kontrole výkonnosti, externímu benchmarkingu a iniciaci procesu zvyšování výkonnosti (Pavelková a Knápková 2009, s. 206).

2.3.3 Výběr koncepce pro hodnocení výkonnosti společnosti

Při výběru koncepce by měl podnik zohlednit svou schopnost daný model implementovat. Pro menší podniky je výhodnější a jednodušší zaměřit se pouze na jeden model namísto jejich kombinace.

Pro potřeby této práce byl zvolen model EFQM, a to především pro jeho výhody v oblasti odhalování oblastí možného zlepšení, schopnost komplexního sebehodnocení, detailní analýzu a nástroje pro lepší využívání stávajících silných stránek podniku.

Implementací modelu EFQM je sebehodnocení a benchmarking. Sebehodnocení je definováno jako: *„souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činnosti a výsledků, prováděné organizací porovnané s Modelem Excellence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti,*

v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku“ (Brussels 2003, s. 11).

Benchmarking lze popsat jako: „*systematický a pravidelný proces měření, proces neustále porovnávací procesy organizace s vedoucími organizacemi kdekoli na světě, aby se získaly informace a poučení se ze zjištěných skutečností. V praxi obvykle znamená pravidelné porovnávání aspektů výkonnosti (funkce a procesy) s organizacemi, které uplatňují nejlepší praxi a mají vynikající postavení na trhu“ (Rada kvality České republiky 2011, s. 9).*

Mezi hlavní metody sebehodnocení patří následující (Nenadál 2001, s. 246–260):

Metoda simulace Evropské ceny za jakost (EQA)

Tato metoda je nejsložitější ale rovněž nejobjektivnější. Je provázena licencovanými posuzovateli a její realizace může trvat až půl roku. Je vhodná pro větší podniky a organizace, jež mají z EFQM již nějaké zkušenosti.

Metoda „pro forma“

Metoda „pro forma“ využívá předem vytvořené formuláře, jež mohou posloužit zejména v podnicích, kde je hodnocení výkonnosti prováděno poprvé. Je vhodná také jako první sebehodnocení během procesu a je doporučeno, aby se nepoužívaly opakovaně, jelikož může dojít k stereotypnímu výsledku.

Metoda zapojení spolupracovníků

V této metodě spolupracují odborní posuzovatelé a zaměstnanci, přičemž zaměstnanci jsou zapojeni do všech fází sebehodnocení.

Metoda workshopu

Výhodou této metody je, že se do ní zapojuje rovněž vrcholné vedení podniku. Metoda vyžaduje plné nasazení všech členů vedení, přičemž každý člen zkoumá všechna kritéria EFQM modelu. Diskuse o silných a slabých stránkách podniku probíhá formou jednodenního workshopu.

Metoda maticového diagramu

Pokud si podnik přeje provést sebehodnocení co nejjednodušším způsobem, může sáhnout po předem vytvořené matici. Ta se skládá z devíti sloupců, odpovídajících devíti kritériím modelu. Nevýhodou této metody je jednak její nízká objektivita, jednak nepřítomnost seznamu silných a slabých stránek. Sebehodnocení touto metodou není možné srovnávat s jiným podnikem nebo s výsledky v předchozích obdobích.

Metoda dotazníková

Dotazníková metoda je obdobou metody maticového diagramu. Jejím základem je speciálně vytvořený dotazník Evropské nadace pro management. Hodnocení každého kritéria je vyjádřeno v procentech.

Metoda podle ISO 9004:2000

Tato metoda je v rámci EFQM nejnovější a využívá metodiku „pro forma”. Lze si vybrat, zda bude sebehodnocení aplikováno pouze na jednu část podniku nebo na celý systém. Jako u všech interních auditů, je tady riziko stereotypizace procesu.

2.4 Národní cena kvality České republiky

Národní cena kvality vznikla v roce 1995, kdy došlo k vyhlášení prvních vítězů. V roce 1997 byl český model ocenění harmonizován s Modelem Evropské ceny za jakost a od tohoto období jsou ceny předávány významnými politickými představiteli v prostorách Španělského sálu na Pražském hradě. K další změně došlo až v roce 2013, kdy jsou postupně jednotlivé programy plně harmonizovány s oceněním EFQM. Úspěšní účastníci, kteří získají národní i mezinárodní ocenění EFQM mají možnost vstoupit do mezinárodní soutěže Excellence Award. V současné době patří mezi nejprestižnější ocenění udělované v České republice (MPO 2018).

Národní cena kvality České republiky se skládá z následujících programů:

- **Program START**, je určen pro organizace začínající se sebehodnocením.
- **Program START PLUS** vychází z jednoduššího modelu START a jeho aplikováním se organizace připravuje na další stupeň cesty k excelenci.

- **Program CAF** je vhodný pro zlepšování kvality služeb a fungování organizací veřejného sektoru.
- **Program EXCELENCE** představuje nejvyšší ocenění Národní ceny kvality České republiky a představuje příležitost benchmarkingu s těmi nejlepšími společnostmi (MPO 2018).

2.4.1 Model Start

V případě společnosti ALBIXON a.s., byla zvolena metoda dotazníková, jež byla shledána jako nejjednodušší pro získání dat k vyhodnocení celkové výkonnosti. K této metodě byla Radou kvality České republiky pro podnikatelský sektor vypracována uživatelská příručka Modelu START s účelem pomoci těm organizacím, jež hledají způsob, jak vyhodnotit svou výkonnost a nastavit nástroje systematického zlepšování.

Smyslem Model START dotazníku je, *„aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. Dotazník vychází z osvědčené a vyzkoušené metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejich dosažených výsledků”* (Rada kvality České republiky 2011, s. 10).

Dotazník Model START obsahuje 50 otázek v deseti kategoriích, jež odráží deset stěžejních kritérií modelu EFQM, jak bylo popsáno v kapitole 2.3. Na každé kritérium tak připadá pět otázek. Všechny otázky mají rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení, přičemž prvních 25 otázek se zabývá předpoklady pro dosažení výsledků a následně druhých 25 otázek dosažené výsledky definuje.

Každou z otázek lze zodpovědět čtyřmi způsoby, přičemž odpovědi se značí jako A, B, C, D.

Následující tabulka definuje jednotlivé odpovědi:

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení modelu START (Vlastní zpracování dle Národní cena kvality ČR-Model Start 2011, s. 11)

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
A – Zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, je obtížné předpokládat další zlepšování (100 %)
B – Podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena, byť ne v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %)
C – Určitý pokrok	Určitý důkaz, že něco pozitivního se děje, izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %)
D – Dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje, dobré myšlenky nepokročily dále než za zbožné přání (0 %)

Příručka Modelu START doporučuje následující postup při jeho aplikaci:

- jmenování týmu řešitelů jakož i manažera projektu, zaslání přihlášky do Sdružení pro oceňování kvality nebo do České společnosti pro jakost,
- informování zaměstnanců, školení manažera a týmu,
- zahájení samotného sebehodnocení s postupem, jenž je stanoven na prvním jednání START týmu,
- seznámení vedení podniku s výsledky sebehodnocení,
- odeslání vyplněného dotazníku do Sdružení pro oceňování kvality s následnou návštěvou ověřovatele, jenž posoudí relevantnost dotazníku,
- posouzení dotazníku auditorem a následné udělení certifikátu „Perspektivní firma“ s platností tří let (Rada kvality České republiky 2011, s. 14–15).

3 Analýza současného stavu

Tato kapitola je věnována obecné charakteristice společnosti ALBIXON a.s., finanční analýze a hodnocení výkonnosti dle metodiky modelu START, k čemuž bude využit oficiální dotazník tohoto modelu. Závěr této části bude tvořit vyhodnocení jednotlivých kritérií, kdy hlavním výstupem bude identifikace silných stránek a také příležitostí ke zlepšení. Zjištěné nedostatky budou podkladem pro třetí kapitolu této práce, kterou je návrhová část.

3.1 Základní údaje o společnosti

3.1.1 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost ALBIXON a.s. se zaměřuje na výrobu, montáž a údržbu bazénů i zastřešení. Mezi poskytované služby patří i servis prostřednictvím 36 servisních středisek po celé České republice. Jelikož v zájmu společnosti je trvale se zlepšovat, má také vlastní úsek vývoje, kde se soustředí na tvorbu a implementaci nových technologií. Kromě činností spojené s bazény a bazénovým příslušenstvím disponuje společnost linkou, která zajišťuje dekorativní lakování 3D vzorů. Na českém trhu působí již od roku 1989 a nyní poskytuje služby do 70 zemí světa (Albixon.cz 2021).

Základní identifikační údaje společnosti

Název subjektu: ALBIXON a.s.

Sídlo společnosti: Zbraslavská 55/5a, Malá Chuchle, 159 00 Praha.

Identifikační číslo: 26117274.

Právní forma: Akciová společnost.

Akcie: počet 1 100 ks na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 100 000,- Kč.

Základní kapitál: 110 000 000,- Kč, Splaceno: 100 %.

Statutární orgán

Představenstvo:

- Místopředseda představenstva: Ing. Pavel Grešík
- Předseda představenstva: Bc. Zdeněk Vosolsobě
- Člen představenstva: Karel Trefil

Dozorčí rada:

- Člen dozorčí rady: Ing. Martin Jůza MBA (Justice.cz 2021).



Obrázek č. 6: Logo společnosti

(Převzato z: www.albixon.cz)

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- lakýrnictví a natěračství,
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny.

3.1.2 Historie společnosti

„Společnost ALBIXON založili bratři Smetanové, kteří začali podnikat již v roce 1985. Po revoluci vyráběli v garáži svých rodičů jedny z prvních bazénů v Československu. V době, kdy si chtěl každý dopřát trochu luxusu, byly právě bazény splněným snem mnoha lidí. Poptávka po bazénech ALBISTONE rostla a spolu s ní i samotná firma. V současnosti je ALBIXON předním výrobcem bazénů a bazénového zastřešení v Evropě a expanduje i na další kontinenty“ (Albixon.cz 2021).

3.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti**Mise společnosti**

„Přinášíme do vašich zahrad příjemné zážitky, aktivní odpočinek a radostné chvíle pro vaši rodinu a blízké“ (Albixon.cz 2021).

Vize společnosti

„Vizi ALBIXON a.s. je být důvěryhodnou vedoucí evropskou společností vyrábějící inovativní a technologicky vyspělé produkty související s hospodárným využitím vody pro aktivní odpočinek“ (Albixon.cz 2021).

Hodnoty společnosti

„Kvalita je pro nás na prvním místě - Naším cílem je neustálé zvyšování kvality našich výrobků a služeb, proto je pro nás samozřejmá odpovědnost za kvalitu odvedené práce.

Jsme féroví a otevření - Jsme spolehlivým partnerem, chováme se otevřeně a jsme věrni svým zásadám. Co slíbíme, to splníme.

Jsme týmoví hráči - Nejsilnější jsme, když spolupracujeme. Využíváme naše zkušenosti a sdílíme mezi sebou nápady a myšlenky. Myslíme v souvislostech a komunikujeme napříč odděleními.

Jsme profesionálové - Jsme odborníky s profesionálním přístupem, a to bez ohledu na velikost zakázky. Naším cílem je spokojený a věrný zákazník.

Na ALBIXONU nám záleží - Snažíme se o to nejlepší ve všem, co děláme. Podílíme se na dosažení firemních cílů a neseme odpovědnost za své činy.

Trvale se zlepšujeme

Pilíře společnosti stojí na schopnostech každého zaměstnance. Věříme, že věci lze dělat vždy lépe, proto investujeme do vzdělání a růstu. Efektivním využíváním získaných znalostí a dovedností posouváme dál jak sebe, tak naše produkty“ (Albixon.cz 2021).

3.1.4 Marketing společnosti

Zákazníci:

Firma dodává své produkty především na český trh a do evropských zemí. Zaznamenala však už úspěchy i např. v Kanadě, USA, Jižní Americe, Austrálii, Jihoafrické republice i Asii (Albixon.cz 2021).

Nabídka společnosti:

- bazény,
- bazénové sety,
- zastřešení,
- příslušenství,

Společnost plánuje zavedení doplňkového sortimentu zboží využívaného ve volném čase u bazénu, respektive zboží, které zákazníci nakupují při pořízení bazénu. Zboží nebude mít na vlastním skladu a bude ho odesílat dodavatel přímo ze svého skladu. Pro toto zboží bude využit

model dropshipmentu, kdy objednávka klienta v e-shopu bude přeobjednána společností u dodavatele a ten ji zákazníkovi přímo odešle. Cílem je využít své zákaznické základny a navýšení obrátu u svých zákazníků prodejem dalších produktů.

Důvody k výběru produktů firmy:

- Vlastní technologický vývoj, konstrukce a testování prototypů.
- Vlastní výroba, doprava a montáž.
- Vlastní servis a zákaznická podpora.
- Vlastní značková polypropylenová směs ALBISTONE.
- Vlastní značková řada příslušenství BRILIX.
- Precizní výstupní kontrola a těsnicí zkouška.
- Moderní technologie a technologická inovace.
- Výhodné akční nabídky.
- Široké produktové portfolio.
- Česká firma s více jak 30 lety zkušeností (Albixon.cz 2021).

Společnost je také držitelem certifikátů: GSB International, NSF International.

Distribuční cesty:

Firma realizuje instalace a prodej prostřednictvím svých poboček a v zahraniční prostřednictvím partnerů. Prodejním kanálem je e-shop.

3.1.5 Organizační struktura společnosti

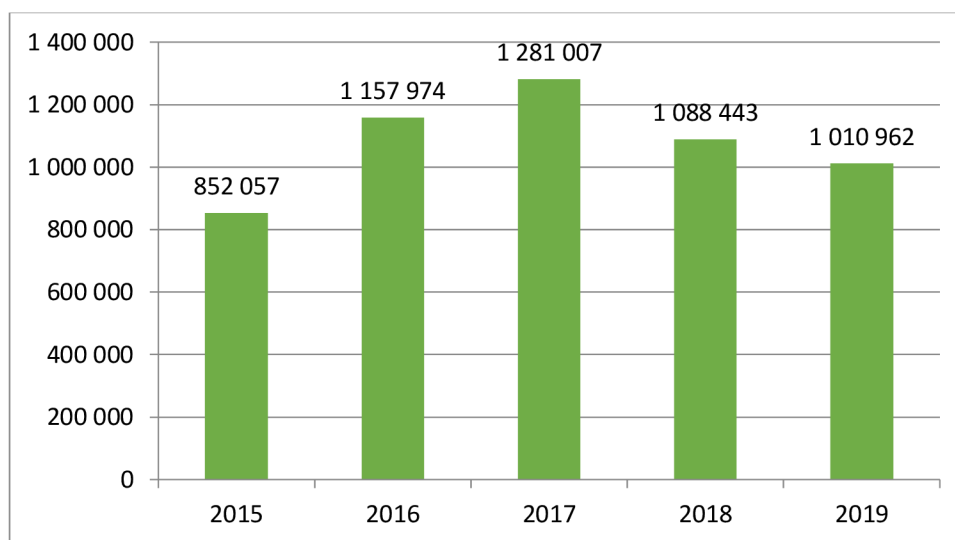
V čele společnosti je představenstvo, dozorčí rada, CEO. Jednotlivé úseky řídí ředitelé: obchodu, marketingu, výroby (technický ředitel) a financí. Tito ředitelé mají ve svých týmech manažery a exekutivní pracovníky. Manažerům jsou v obchodním a marketingovém oddělení přiděleny regiony, které obsluhují.

3.2 Základní ekonomické ukazatele

V této podkapitole jsou uvedeny základní ukazatele finanční analýzy společnosti ALBIXON a.s. za období 2015–2019. Pro srovnání a lepší přehled finančního zdraví společnosti jsou vybrané výsledné hodnoty porovnány s oborovým průměrem.

3.2.1 Vývoj tržeb

Tržby za prodej zboží, výrobků a služeb společnosti ALBIXON a.s. byly nejnižší v roce 2015 a to 852 mil. Kč. Od roku 2016 došlo k výrazné změně, kdy celkové tržby vzrostly přibližně o 36 % na 1158 mil. Kč a trend růstu pokračoval až do roku 2017. V následujících dvou letech celkové tržby mírně poklesly a ustálily se na hodnotách okolo hranice 1000 mil. Kč.

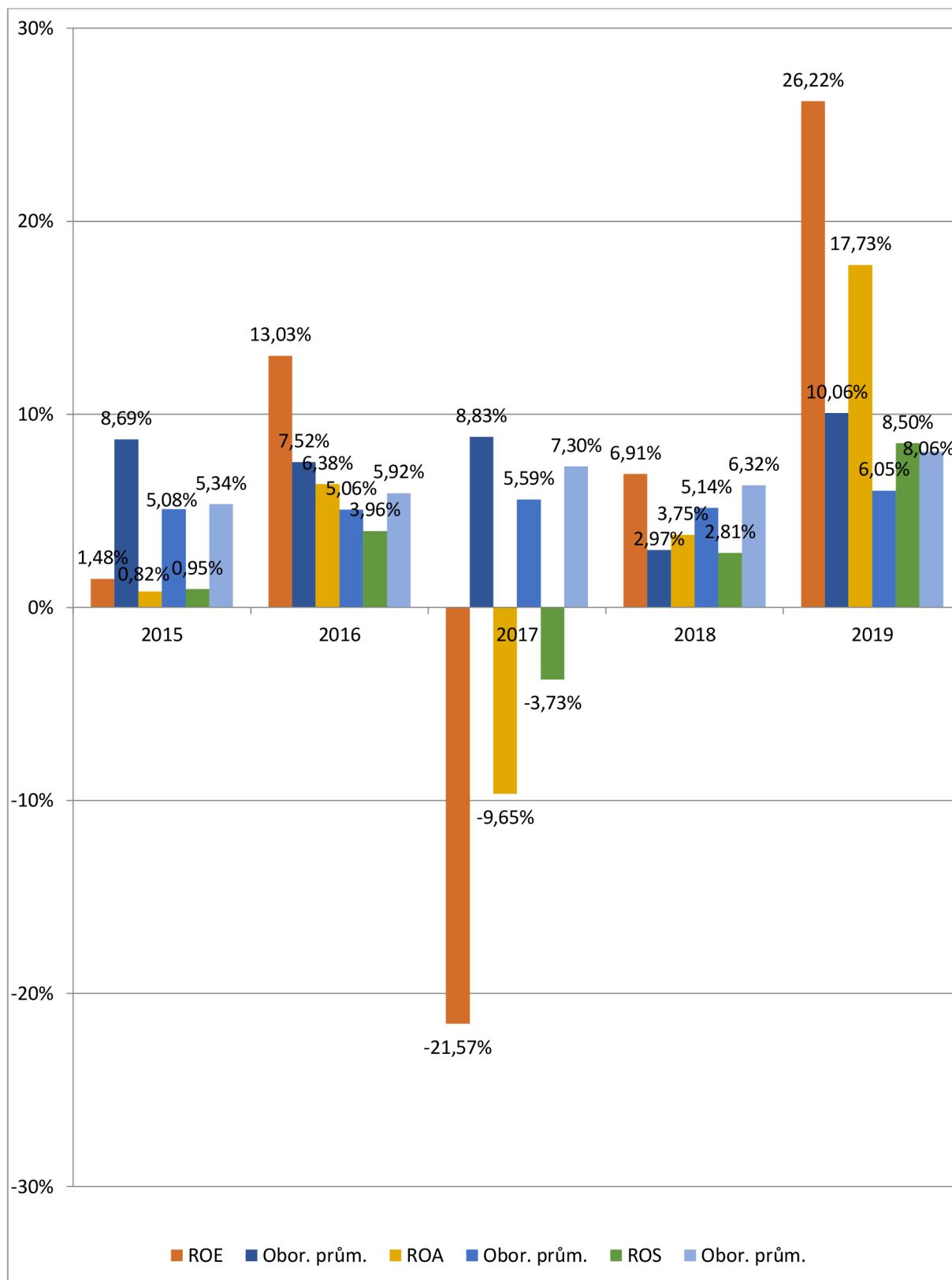


Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv ALBIXON a.s. za období 2015-2019)

3.2.2 Ukazatele rentability

U rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost záporné hodnoty -21,57 % v roce 2017. Kromě roku 2015, kdy výsledná hodnota byla pouze 1,48 %, tak v ostatních letech sledovaného období výsledky výrazně převyšují oborový průměr. Tyto změny jsou způsobeny především nestálostí výsledku hodnoty EAT. U ukazatele rentability aktiv společnost dosáhla opět nejslabšího výsledku v roce 2017 s hodnotou -9,65 %. Ve zbývajících letech jsou výsledky kladné a společnost tak dosahovala zisku. V rentabilitě tržeb je možné vidět opět stejný trend růstu a poklesu. Hodnoty se pohybují v intervalu od -3,73 % v roce 2017 až do hodnoty 8,5 %.

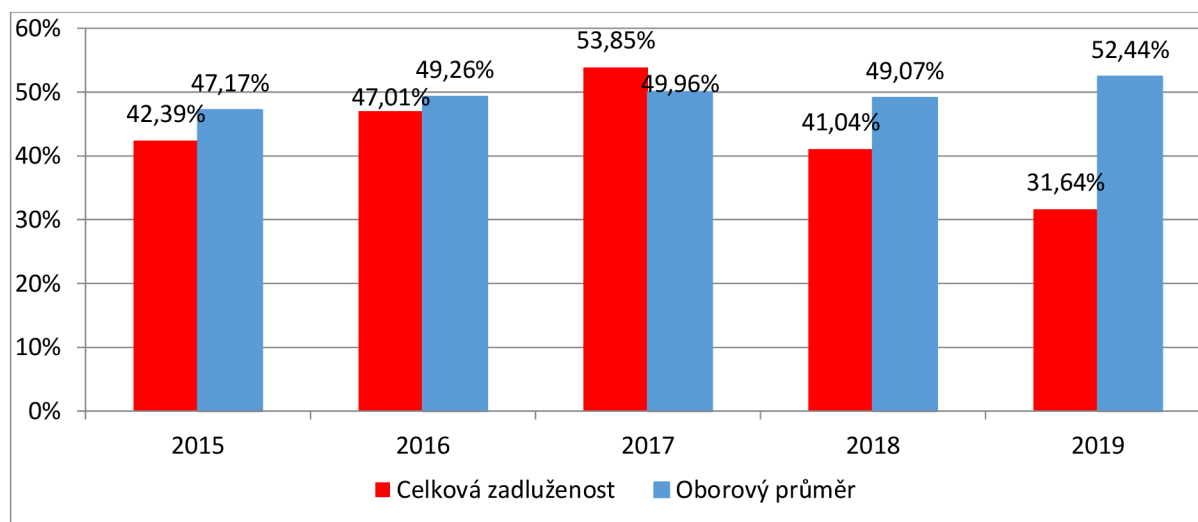


Graf č. 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů MPO a dle výročních zpráv ALBIXON a.s. za období 2015–2019)

3.2.3 Ukazatele zadluženosti

Do roku 2017 lze vidět trend růstu, kdy společnost dosahuje nejvyšší zadluženosti 53,85 %. Od tohoto období celková zadluženost postupně klesá až na 31,64 % v roce 2019. Výsledné hodnoty jsou z celkového pohledu nižší než oborový průměr, což lze považovat za příznivé.

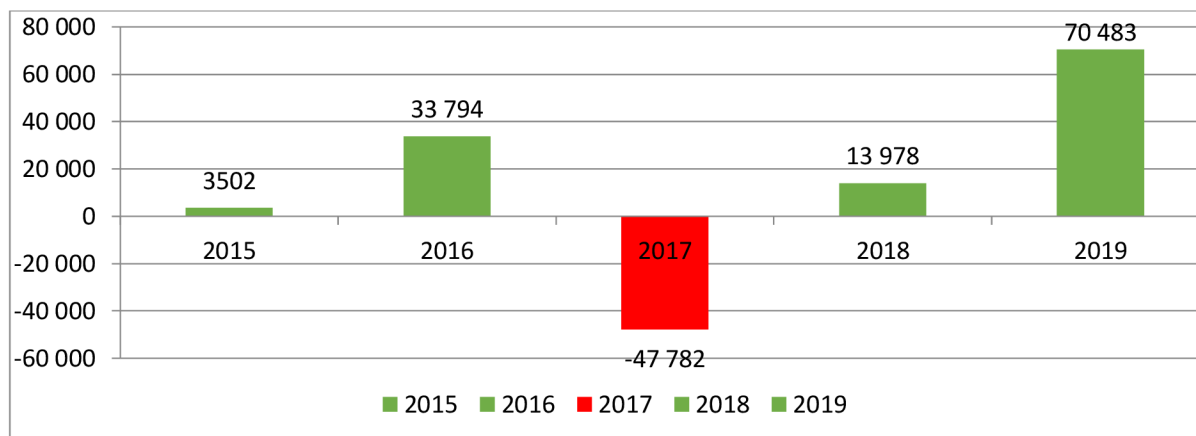


Graf č. 3: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů MPO a dle výročních zpráv ALBIXON a.s. za období 2015–2019)

3.2.4 Vývoj hospodaření

U výsledků hospodaření došlo ve sledovaném období k výrazným změnám. V roce 2017 se společnosti ALBIXON a.s. nepodařilo efektivně využít personálního obsazení technologických, konstrukčních, servisních a obchodních pozic a dosáhla tak ztráty přibližně - 48 mil. Kč. V následujících letech se společnosti úspěšně dařilo zvyšovat produktivitu a efektivitu výroby a dosáhla tak kladných výsledků. Největší úspěch společnost zaznamenala v roce 2019 s výsledkem hospodaření po zdanění 70,5 mil. Kč a drží tak významný podíl na tuzemském trhu bazénů a zastřešení.



Graf č. 4: Vývoj hospodaření

(Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv ALBIXON a.s. za období 2015-2019)

3.3 Hodnocení výkonnosti společnosti ALBIXON a.s.

V následující části je hodnocena výkonnost společnosti ALBIXON a.s., pomocí dotazníku Modelu Start 2011. Zodpovězení otázek se účastnilo celkem 6 zaměstnanců zastávajících manažerské pozice. Výkonný ředitel má celkový přehled o společnosti a může posoudit vhodný výběr zaměstnanců ke konkrétním částem modelu Start. Ředitel marketingového oddělení má na starost mediální pokrytí a jakým způsobem je podnik vnímán společností. Obchodní ředitel zodpovídá za implementaci a rozvoj prodejní strategie společnosti. Hlavní účetní má přehled o ekonomických výsledcích. Ředitel HR rozhoduje o strategickém řízení lidských zdrojů. Ředitel výroby zajišťuje technologický rozvoj a provozuschopnost společnosti. Jednotlivá kritéria a jednotlivé otázky byly hodnoceny hodnotiteli k nim kompetentními.

Tabulka č. 2: Hodnotící tým (Zdroj: Vlastní zpracování)

Název pozice:	
1	Výkonný ředitel
2	Ředitel marketingu
3	Obchodní ředitel
4	Hlavní účetní
5	Ředitel HR
6	Ředitel výroby

3.3.1 Vedení

Dotazník (Rada kvality České republiky 2011, s. 20):

1. *„Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?“*
 - Ano, mise, vize i firemní hodnoty jsou definovány a ve společnosti využívány jako vzor. Zásady etiky nedefinovány, avšak v tomto ohledu fungují definované hodnoty.

2. *„Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?“*
 - Ano, inovace jsou považovány za významnou silnou stránku nabídky. Ve společnosti jsou zaváděny nejen technologické inovace, ale inovace jsou zaváděny i v ostatních procesech.

3. *„Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?“*
 - Členové vrcholového vedení reprezentují firemní hodnoty. Zpětná vazba od zaměstnanců k hodnocení kvality manažerských schopností vedení neexistuje.

4. *„Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?“*
 - Vedení zaměstnance motivuje, avšak uznání není projevováno v dostatečné míře. Vedení naslouchá názorům ostatních pracovníků a částečně je řeší.

5. *„Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?“*
 - Vedení se zapojuje do rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky a partnery. Vedení se nezapojuje do aktivit s místními komunitami.

Tabulka č. 3: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

1. Vedení	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	A	A	C	D	D
Ředitel marketingu	A	A	D	C	D
Obchodní ředitel	A	A	D	B	D
Hlavní účetní	A	A	D	D	C
Ředitel HR	A	A	D	D	D
Ředitel výroby	A	A	C	C	D
Celkem D/C/B/A	12	5	1	12	

Tabulka č. 4: Bodové hodnocení kritéria Vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	1. Vedení				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	12	5	1	12	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	165	67	1200	1432
Celkem: 5 =	47,73			% úspěchu	

Silné stránky

- Mise, vize i firemní hodnoty jsou definovány.
- Inovace podporovány napříč procesy.
- Členové vrcholového vedení reprezentují firemní hodnoty.
- Vedení zaměstnance motivuje.
- Vedení se zapojuje do rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky a partnery.

Oblast pro zlepšení

- Zpětná vazba od zaměstnanců k hodnocení kvality manažerských schopností vedení neexistuje.
- Uznání vedením není projevováno v dostatečné míře.
- Vedení naslouchá názorům ostatních pracovníků a částečně je řeší.

- Vedení se nezapojuje do aktivit s místními komunitami.

3.3.2 Strategie

Dotazník (Rada kvality České republiky, 2011, s. 21):

1. *„Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?“*
 - Strategie je založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu. Strategie není založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zaměstnanců.
2. *„Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“*
 - Strategie jsou založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků.
3. *„Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?“*
 - Mise, vize i firemní hodnoty jsou definovány. Jsou proveditelné a dále rozpracované do cílů, plánů a úkolů. Např. vize *„být důvěryhodnou vedoucí evropskou společností vyrábějící inovativní a technologicky vyspělé produkty související s hospodárným využitím vody pro aktivní odpočinek“* je v marketingu řešena kladením důrazu na důvěryhodnost, při výrobě na bezchybnost a technologicky vyspělé produkty zajišťuje úsek vývoje.
4. *„Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?“*

- Pracovníci jednotlivých oddělení jsou seznámeni s posláním, misí, vizí a hodnotami společnosti. Pro každé oddělení existují plány, se kterými jsou pracovníci seznámeni a jejich plnění je pravidelně kontrolováno.

5. „Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?“

- Pravidelně jednou ročně, případně když dojde ke změnám je aktualizována strategická analýza. Potřeby zákazníků jsou odhadovány v souvislosti s vývojem. Průzkum potřeb však pravidelně neprobíhá. Hodnocení rizik je součástí strategické analýzy.

Tabulka č. 5: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Strategie	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	A	A	A	A	A
Ředitel marketingu	A	A	A	A	B
Obchodní ředitel	A	A	A	A	B
Hlavní účetní	A	A	A	A	B
Ředitel HR	B	A	A	A	A
Ředitel výroby	B	A	A	A	A
Celkem D/C/B/A	0	0	5	25	

Tabulka č. 6: Bodové hodnocení kritéria Strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	2. Strategie				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	5	25	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	0	335	2500	2835
Celkem: 5 =	94,50		% úspěchu		

Silné stránky

- Strategie společnosti je vytvořena na základě strategické analýzy, která bere v potaz všechny složky okolí společnosti.

- Strategie je pravidelně ověřována. Strategická analýza je pravidelně a při změnách aktualizována.
- Strategie je proveditelná.
- Strategie je rozpracovaná do nižších strategií, taktik a úkolů. Pracovníci na všech úrovních jsou s ní seznámeni.
- Plnění strategie je vyhodnocováno.

Oblast pro zlepšení

- Strategie není založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zaměstnanců.

3.3.3 Pracovníci

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

1. *„Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?“*
 - Strategie je vytvářena ředitelem HR spolu s výkonným ředitelem a detailně řešena s řediteli jednotlivých oddělení. Jsou vytvářeny plány potřebných pracovních sil na jednotlivých pozicích.
2. *„Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?“*
 - Společnost má zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty. Existuje proces hodnocení pracovníků, který je pracovníky hodnocen jako objektivní. Výcvik pracovníků je zajištěn. Ve společnosti neprobíhá sladování individuálních cílů a rozvoje jednotlivce s potřebami organizace.
3. *„Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?“*

- Společnost má částečně zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem. V současnosti při pronikání společnosti na globální trhy je problém s úrovní angličtiny a zvláště obchodní angličtiny a němčiny u pracovníků obchodního oddělení a marketingového oddělení. Pracovníci tak mají nedostatečné kompetence k plnění úkolů, což se jeví jako velký problém.

4. „Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?“

- Společnost nemá proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování. Zaměstnanci nejsou zmocňováni a jsou jen částečně podporováni k angažovanosti a přijímání opatření.

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

- Obousměrná komunikace se zaměstnanci při činnostech zlepšování částečně funguje, avšak není procesně podporována žádnými technickými ani metodickými opatřeními. Probíhá přirozeně. Úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace je uznáváno spíše přirozeně a odměňováno nahodile.

Tabulka č. 7: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

3. Pracovníci	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	A	B	D	D	C
Ředitel marketingu	A	D	D	D	D
Obchodní ředitel	A	D	D	D	D
Hlavní účetní	A	D	D	D	D
Ředitel HR	A	D	D	D	C
Ředitel výroby	A	C	C	D	C
Celkem D/C/B/A	18	5	1	6	

Tabulka č. 8: Bodové hodnocení kritéria Zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	3. Pracovníci				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	18	5	1	6	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	165	67	600	832
Celkem: 5 =	27,73		% úspěchu		

Silné stránky

- Společnost má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií společnosti a jsou pravidelně aktualizovány.
- Dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem.

Oblast pro zlepšení

- Neprobíhá sladění individuálních cílů a rozvoje jednotlivce s potřebami organizace.
- V současnosti při pronikání společnosti na globální trhy je problém s úrovní angličtiny a zvláště obchodní angličtiny a němčiny u pracovníků obchodního oddělení a marketingového oddělení. Pracovníci tak mají nedostatečné kompetence k plnění úkolů, což se jeví jako velký problém.
- Neexistuje proces k zapojení všech pracovníků do činností zlepšování. Zaměstnanci nejsou zmocňováni a jen částečně podporováni k angažovanosti a přijímání opatření.
- Obousměrná komunikace se zaměstnanci při činnostech zlepšování není procesně podporována žádnými technickými ani metodickými opatřeními.
- Úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace je odměňováno nahodile.

3.3.4 Partnerství a zdroje

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

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

- Společnost se snaží si velkou část produktů vyrábět sama a nemusí tak hledat dodavatele a v případě výpadků nebo zpoždění dodávek hledat jiné.
2. *„Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů /distributorů/ zákazníků, přichází-li to v úvahu)?“*
- Existuje databáze interních analýz, monitoringů, databází a různých dokumentů, které jsou pravidelně aktualizovány. Aktualizací a jejich kontrolou jsou trvale pověřeny kompetentní osoby. Výsledky z těchto dokumentů reportují na pravidelných poradách a seznamují s nimi management společnosti.
3. *„Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?“*
- Na základě každé uzávěrky je aktualizována strategie finančního řízení, hodnoty kontrolních ukazatelů, postupy jejich stanovení a je aktivně realizován controlling.
4. *„Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?“*
- Využití aktiv je součástí finančního controllingu. Společnost současně sleduje jejich fyzický stav. Využívání zdrojů šetrným způsobem k životnímu prostředí je součástí nabídky produktu.
5. *„Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?“*

- Využívání nových a alternativních technologií a znalostí je pravidelným tématem na poradách výrobního oddělení. Jsou vedeny také společné porady výrobního a marketingového oddělení při realizaci vývoje nových produktů.

Tabulka č. 9: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Partnerství a zdroje (Zdroj: Vlastní zpracování)

4. Partnerství a zdroje	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	A	A	A	A	A
Ředitel marketingu	A	A			A
Obchodní ředitel	A	B			
Hlavní účetní			A	A	
Ředitel HR					
Ředitel výroby					A
Celkem D/C/B/A	0	0	1	12	

Tabulka č. 10: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	4. Partnerství a zdroje				Celkem
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	1	12	1267
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	0	67	1200	
Celkem: 5 =	97,46			% úspěchu	

Silné stránky

- Společnost se snaží si velkou část produktů vyrábět sama a nemusí tak hledat dodavatele a v případě výpadků nebo zpoždění dodávek hledat jiné.
- Zpracování a využívání informací ve společnosti. Pravidelné aktualizace dokumentů.
- Využívání inovací, kreativní prostředí, spolupráce výrobního oddělení a marketingového oddělení při vývoji nových produktů.

Oblast pro zlepšení

- Nejsou.

3.3.5 Procesy, produkty a služby

Dotazník (Rada kvality České republiky 2011, s. 24–25):

1. *„Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace / certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?“*
 - Společnost nemá certifikaci ISO, avšak má vlastní systém řízení kvality ve výrobě, i ostatních procesech.
2. *„Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?“*
 - Ano. Trhy jsou pravidelně analyzovány a nabídka přizpůsobována.
3. *„Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?“*
 - Ano - kromě získávání údajů od zákazníků. Výsledky procesů nejsou posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek na základě údajů od zákazníků a nejsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb.
4. *„Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?“*
 - Nové výrobky jsou vyvíjeny na základě analýzy potřeb zákazníků. Při jejich tvorbě je využíváno kreativity vlastních pracovníků, ne však zákazníků. Společnost se snaží své produkty neustále inovovat a zlepšovat. Vlastní 64 patentů. Má také vlastní úsek vývoje v rámci výrobního oddělení, který se soustředí na tvorbu a implementaci

nových technologií. Dále nabízí povrchové úpravy a lakování, přičemž disponuje linkou, která zajišťuje dekorativní lakování 3D vzorů.

5. „Zajišťuje vaše organizace, aby se auditů a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“
- Ano. Společnost výsledky auditů využívá ke zlepšování systému řízení odstraňováním příčin nedostatků.

Tabulka č. 11: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Procesy, Produkty, Služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

5. Procesy, produkty, služby	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	B	A	B	A	A
Ředitel marketingu		A	C	B	B
Obchodní ředitel		B	C	A	A
Hlavní účetní			B		A
Ředitel HR					B
Ředitel výroby	B			A	A
Celkem D/C/B/A	0	2	8	9	

Tabulka č. 12: Bodové hodnocení kritéria Procesy, Produkty, Služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	5. Procesy, produkty, služby				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	8	9	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	66	536	900	1502
Celkem: 5 =	79,05		% úspěchu		

Silné stránky

- Společnost má funkční systém managementu.
- Společnost nabízí své produkty na základě analýzy trhu s ohledem na očekávání zákazníků.
- 64 patentů, vlastní úsek vývoje, technologie lakování 3D vzorů.

Oblast pro zlepšení

- Výsledky procesů nejsou posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek na základě údajů od zákazníků a nejsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb.

3.3.6 Zákazníci – výsledky

Dotazník (Rada kvality České republiky 2011, s. 25–26):

1. *„Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědi, počty stížností a reklamací, ztracení zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?“*
 - Sleduje reference na internetu, především na sociálních sítích a počty reklamací.
2. *„Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou výkonnost?“*
 - Reference na internetu jsou stabilní, pozitivní. Malá úroveň reklamací. Ostatní není sledováno.
3. *„Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?“*
 - Ne. Zjišťování spokojenosti je nepravidelné.
4. *„Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníci požadovány a očekávány?“*
 - Výsledky nejsou rozděleny do skupin.

5. „Vykazují výsledky měřitek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“
- Při nepravidelném zjišťování spokojenosti je dosahováno vysoké spokojenosti zákazníků.
6. „Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?“
- Srovnávány jsou pouze reference společnosti s referencemi konkurence na internetu a společnost dosahuje lepších výsledků.
7. „Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřitek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?“
- Rutinní analýza existuje jen částečně (monitoring referencí). Na základě zjištění jsou zlepšovány postupy. Děje se to nahodile dle potřeby, nesystémově.
8. „Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnosti srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“
- Dle monitoringu referencí je dosahováno vyšší výkonnosti než u konkurence.

Tabulka č. 13: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

6. Zákazníci – výsledky	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5	Ot. č. 6	Ot. č. 7	Ot. č. 8
Výkonný ředitel	B	A	B	C	A	A	B	A
Ředitel marketingu	B	A	B	C	A	A	B	A
Obchodní ředitel	B	A	B	B	A	A	B	A
Hlavní účetní								
Ředitel HR								
Ředitel výroby								
Celkem D/C/B/A	0	2	10	12				

Tabulka č. 14: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	6. Zákazníci – výsledky				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	10	12	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	66	670	1200	
Celkem: 5 =	80,67		% úspěchu		

Silné stránky

- Společnost působí na trhu již 30 let.
- Vysoké povědomí o značce na českém trhu i v zahraničí.
- Tendence růstu objemu tržeb a počtu zákazníků.

Oblast pro zlepšení

- Vyhodnocení vztahů se zákazníky, loajality, využití dat z CRM, predikce vývoje.
- Průzkum spokojenosti každého zákazníka.
- Porovnání výsledků spokojenosti zákazníků s konkurencí.

3.3.7 Pracovníci – výsledky

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

1. „Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?“
➤ Sledována je pouze úrazovost a výsledky výcviku.
2. „Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariéerního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání,

výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?“

➤ Zpětná vazba probíhá přirozeně během plnění úkolů.

3. „Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?“

➤ Nejsou. Interní měření nebyla zatím zavedena.

4. „Jsou výsledky průzkumu spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?“

➤ Pokud je však zjištěna nespokojenost, je řešeno a výsledky se dozvídají i ostatní pracovníci, pokud se jich daný problém týká.

5. „Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?“

➤ Spokojenost pracovníků je až na drobné výjimky vysoká, jak vyplývá z běžné komunikace na pracovištích.

Tabulka č. 15: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

7. Pracovníci – výsledky	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	C	C	D	D	B
Ředitel marketingu		D			C
Obchodní ředitel		C			C
Hlavní účetní		C			C
Ředitel HR	D	D	D	C	C
Ředitel výroby	C	C			B
Celkem D/C/B/A	6	11	2	0	

Tabulka č. 16: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	7. Pracovníci – výsledky				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	6	11	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	363	134	0	
Celkem: 5 =	24,85		% úspěchu		

Silné stránky

- Teambuildingy a školení pro zaměstnance.
- Management se stará o zlepšení úrovně pracovního prostředí.
- Nízký počet zranění na pracovišti.

Oblast pro zlepšení

- Společnost neprovádí systematické měření a hodnocení ukazatelů, jako je spokojenost, morálka, nemocnost a výsledky interních měřítek neporovnává je s ostatními společnostmi.
- Komplexní strategie pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou chybí. O spokojenosti zaměstnanců má přehled pouze jejich nadřízený.
- Nízká ochota k vlastnímu rozvoji u zaměstnanců.
- Absence odměňovacího systému (benefity, prémie).

3.3.8 Společnost – výsledky

Otázky (Rada kvality České republiky 2011, s. 28):

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

- Společnost při snaze o ochranu životního prostředí používá revoluční typ materiálu Albistone, který je i po mnoholetém používání 100% recyklovatelný a při jeho výrobě nevnikají žádné škodlivé látky.

2. „Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?“
- Ano. Z hlediska pozitivního přispívání na rozvoj společnosti stojí za zmínku sponzoring České hokejové reprezentace a ZOO Praha. Společnost také podporuje projekty, jako jsou Babybox či Dejme dětem šanci.
3. „Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?“
- Na základě průzkumu je možné vyhodnotit aktivity jako srovnatelné s dalšími firmami na trhu.
4. „Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?“
- Společnost nezískala zatím žádné ceny za společenskou zodpovědnost, respektive o žádné neusilovala. Média jsou využívána nepravidelně pro PR aktivity.
5. „Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?“
- Společnost sleduje své hodnocení veřejností na internetu, především na sociálních sítích.

Tabulka č. 17: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Společnost – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

8. Společnost - výsledky	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5
Výkonný ředitel	A	A		D	A
Ředitel marketingu	A	A	A	D	A
Obchodní ředitel					
Hlavní účetní					
Ředitel HR					
Ředitel výroby	A				
Celkem D/C/B/A	2	0	0	8	

Tabulka č. 18: Bodové hodnocení kritéria Společnost – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	8. Společnost – výsledky				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	2	0	0	8	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	0	0	800	800
Celkem: 5 =	80,00		% úspěchu		

Silné stránky

- Sponzoring sportovních, sociálních a charitativních projektů.
- Ekologický přístup ve výrobě.
- Zahraniční certifikáty kvality výrobku.

Oblast pro zlepšení

- Společnost nezískala zatím žádné ceny za společenskou zodpovědnost.

3.3.9 Klíčové výsledky

Otázky (Rada kvality České republiky 2011, s. 29):

1. „Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“
 - Klíčové finanční výsledky vykazují dlouhodobě vysokou úroveň. Nefinanční ukazatele nejsou sledovány. Od roku 2017 se společnosti úspěšně dařilo zvyšovat produktivitu a efektivitu výroby a dosáhla tak kladných výsledků. Největší úspěch společnost zaznamenala v roce 2019 s výsledkem hospodaření po zdanění 70,5 mil. Kč a drží tak významný podíl na tuzemském trhu bazénů a zastřešení.
2. „Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přírodními konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?“
 - Finanční výsledky jsou vyšší než výkon ostatních firem na trhu, jak ukazuje srovnání ukazatelů rentability ve finanční analýze v kap. 3.2.2 Ukazatelé rentability.

3. *„Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?“*
 - Ano. Výsledky jsou členěny dle trhů.

4. *„Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě měřitelná a známa a plní stanovení cíle?“*
 - U všech činností není výkon sledován, jen u klíčových. Cíle jsou plněny.

5. *„Vykazují výsledky těchto činností v případě výrobků a služeb zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“*
 - Dlouhodobě je dosahováno vysoké úrovně.

6. *„Jsou výsledky těchto činností, případně výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší? Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“*
 - Výsledky v podobě výrobků a služeb jsou srovnatelné až lepší, avšak informace nelze doložit statistikami, pouze referencemi a malou úrovní reklamací. Podpůrné činnosti nejsou sledovány a není realizován benchmarking.

7. *„Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?“*
 - Srovnání není realizováno.

Tabulka č. 19: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

9. Klíčové výsledky	Ot. č. 1	Ot. č. 2	Ot. č. 3	Ot. č. 4	Ot. č. 5	Ot. č. 6	Ot. č. 7
Výkonný ředitel		A	A	A	A	B	D
Ředitel marketingu				A	A	B	
Obchodní ředitel		A		A	A	B	
Hlavní účetní	A	A	A	A	A	A	
Ředitel HR				B	B	B	
Ředitel výroby				A	A	A	
Celkem D/C/B/A	1	0	6	18			

Tabulka č. 20: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium:	9. Klíčové výsledky				
Bodové hodnocení	D Dosud nezahájeno	C Určitý pokrok	B Podstatný pokrok	A Zcela dosaženo	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	1	0	6	18	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota a*b	0	0	402	1800	2202
Celkem: 5 =	88,08		% úspěchu		

Silné stránky

- Největší podíl na českém trhu s bazény.
- Zvyšující se tržby.
- Klíčové výsledky jsou porovnávány s konkurencí.

Oblast pro zlepšení

- Vyhodnocování podpůrných a administrativních činností a využití benchmarkingu.

3.4 Vyhodnocení výkonnosti

Následující tabulka prezentuje souhrn hodnocení všech kritérií. Celkově společnost dosáhla úspěchu 63,35 %. Při zaokrouhlení na hodnoty škály možných odpovědí, odpovídá stav nejbližší hodnocení „B - Podstatný pokrok“ (67 %).

3.4.1 Bodové hodnocení

Tabulka č. 21: Celkový profil společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

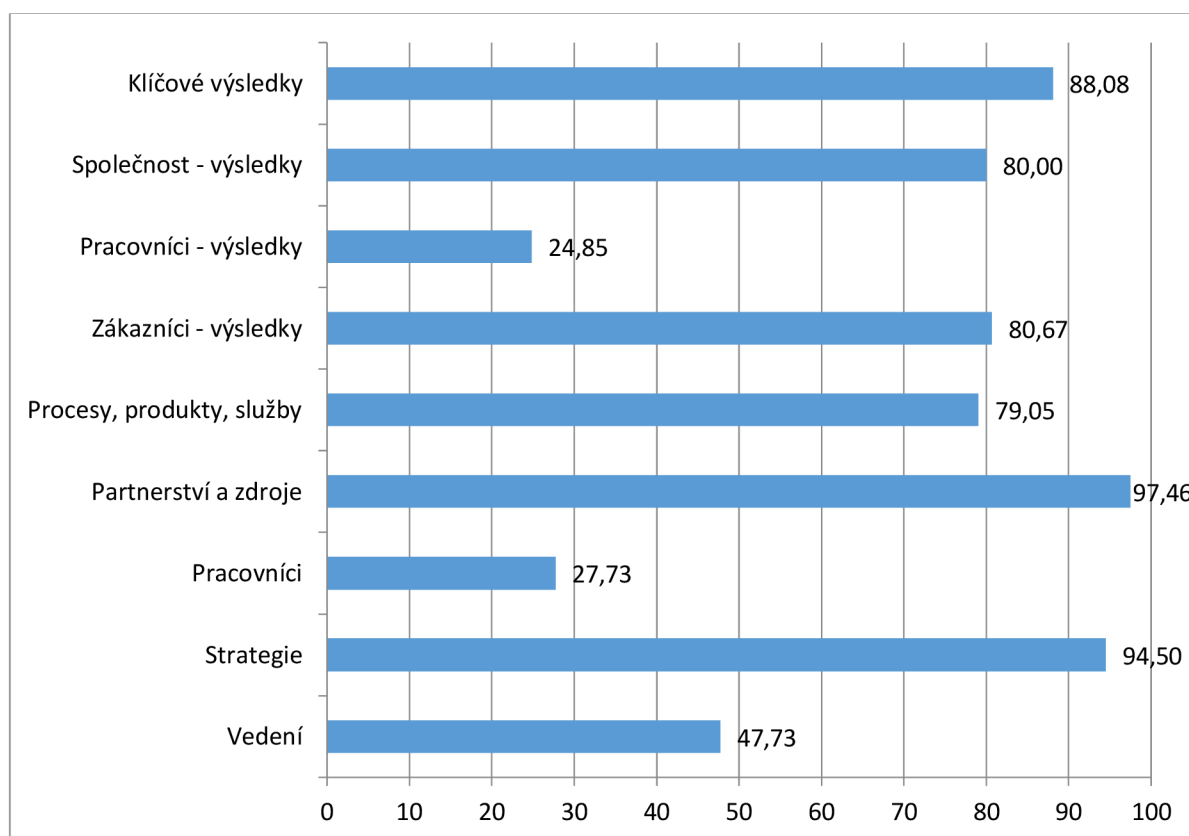
		D	C	B	A	% úspěchu
1.	Vedení	12	5	1	12	47,73
2.	Strategie	0	0	5	25	94,50
3.	Pracovníci	18	5	1	6	27,73
4.	Partnerství a zdroje	0	0	1	12	97,46
5.	Procesy, produkty, služby	0	2	8	9	79,05
6.	Zákazníci - výsledky	0	2	10	12	80,67
7.	Pracovníci - výsledky	6	11	2	0	24,85
8.	Společnost - výsledky	2	0	0	8	80,00
9.	Klíčové výsledky	1	0	6	18	88,08
Celkový počet zaškrtnutí (a)		49	25	34	102	Celkem
Faktor (b)		0	33	67	100	
Hodnota (a*b)		0	825	2278	10200	13303,00
Celkem		63,35		% úspěchu		

Společnost dosahuje velmi vysoké úrovně v oblasti strategií (94,50 %). Má vypracovanou hierarchii strategií, které se navzájem podporují a jsou rozpracovány do plánů jednotlivých oddělení a až na úroveň úkolů pro jednotlivce. Dále je dosahováno vysoké úrovně v oblasti partnerství a využívání zdrojů (97,46 %). Stavů A – zcela dosaženo cíli se blíží také procesy, produkty, služby (79,05 %), zákazníci – výsledky (80,67 %), společnost – výsledky (80,00 %) a klíčové výsledky (88,08 %). Lze shrnout, že společnost má propracované strategie a zajištěnou kontrolu jejich plnění. Avšak s následujícími výjimkami:

V předpokladech i výsledcích mají nejhorší hodnocení pracovníci (27,73 %) a (24,85 %). Silně pod průměrem je také vedení (47,73 %).

Tyto výsledky poukazují na problémy v předpokladech pracovníků pro plnění úkolů, které se potom projevují i v jejich výsledcích. Nedostatky v předpokladech vedení v situaci, kdy jsou velmi vysoce hodnoceny strategie a jejich plnění, poukazují na problém vedení právě v oblasti vedení zaměstnanců.

Při grafickém zobrazení hodnocení je patrné, že společnost dosahuje vysokých výsledků a průměrné hodnocení jí snižují právě tyto oblasti – pracovníci v předpokladech a výsledcích a vedení v předpokladech.



Graf č. 5: Celkový profil společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.4.2 Silné a slabé stránky

Přehled silných a slabých stránek, respektive oblastí ke zlepšení, přináší informace, o již konkrétních problémech, a tedy příčinách hodnocení jednotlivých kritérií.

Je z něj možné vypožorovat, že oblasti, které se v bodovém hodnocení ukázaly jako málo výkonné, tj. pracovníci (předpoklady a výsledky) a vedení (předpoklady) v různých formách zasahují i do dalších oblastí. Jedná se především o různé problémy v interakci se zaměstnanci. Chybějící zpětná vazba poté zasahuje i do oblasti strategie. U pracovníků je navíc problematické objektivní hodnocení, neboť není sledována spokojenost zákazníků.

Ne všechny slabé stránky jsou stejně významné.

Tabulka č. 22: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 1. Vedení	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Míse, vize i firemní hodnoty jsou definovány. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zpětná vazba od zaměstnanců k hodnocení kvality manažerských schopností vedení neexistuje.
<ul style="list-style-type: none"> • Inovace podporovány napříč procesy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uznání vedením není projevováno v dostatečné míře.
<ul style="list-style-type: none"> • Členové vrcholového vedení reprezentují firemní hodnoty. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení naslouchá názorům ostatních pracovníků a řeší je jen částečně.
<ul style="list-style-type: none"> • Vedení se zapojuje do rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky a partnery. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedení se nezapojuje do aktivit s místními komunitami.

Tabulka č. 23: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 2. Strategie	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie společnosti je vytvořena na základě strategické analýzy, která bere v potaz všechny složky okolí společnosti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie není založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zaměstnanců.
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie je pravidelně ověřována. Strategická analýza je pravidelně a při změnách aktualizována. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie je proveditelná. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Strategie je rozpracovaná do nižších strategií, taktik a úkolů. Pracovníci na všech úrovních jsou s ní seznámeni. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Plnění strategie je vyhodnocováno. 	

Tabulka č. 24: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 3. Pracovníci	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> Společnost má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, které jsou v souladu se strategií společnosti a jsou pravidelně aktualizovány. 	<ul style="list-style-type: none"> Neprobíhá sladování individuálních cílů a rozvoje jednotlivce s potřebami organizace.
<ul style="list-style-type: none"> Dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem. 	<ul style="list-style-type: none"> V současnosti při pronikání společnosti na globální trhy je problém především u pracovníků obchodního oddělení a marketingového oddělení s úrovní obchodní angličtiny i němčiny. Pracovníci tak mají nedostatečné kompetence k plnění úkolů, což se jeví jako velký problém. Neexistuje proces k zapojení všech pracovníků do činností zlepšování. Zaměstnanci nejsou zmocňováni a jen částečně podporováni k angažovanosti a přijímání opatření. Obousměrná komunikace se zaměstnanci při činnostech zlepšování není procesně podporována žádnými technickými ani metodickými opatřeními. Úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace je odměňováno nahodile.

Tabulka č. 25: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 4. Partnerství a zdroje	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Společnost se snaží si velkou část produktů vyrábět sama a nemusí tak hledat dodavatele a v případě výpadků nebo zpoždění dodávek hledat jiné. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nejsou.
<ul style="list-style-type: none"> • Zpracování a využívání informací ve společnosti. Pravidelné aktualizace dokumentů. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Využívání inovací, kreativní prostředí, spolupráce výrobního oddělení a marketingového oddělení při vývoji nových produktů. 	

Tabulka č. 26: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 5. Procesy, produkty, služby	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Společnost má funkční systém managementu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Výsledky procesů nejsou posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek na základě údajů od zákazníků a nejsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb.
<ul style="list-style-type: none"> • Společnost nabízí své produkty na základě analýzu trhu s ohledem na očekávání zákazníků. 	
<ul style="list-style-type: none"> • 64 patentů, vlastní úsek vývoje, technologie lakování 3D vzorů. 	

Tabulka č. 27: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 6. Zákazníci – výsledky	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Společnost působí na trhu již 30 let. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocení vztahů se zákazníky, loajality, využití dat z CRM, predikce vývoje.
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké povědomí o značce na českém trhu i v zahraničí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Průzkum spokojenosti každého zákazníka.
<ul style="list-style-type: none"> • Tendence růstu objemu tržeb a počtu zákazníků. 	<ul style="list-style-type: none"> • Porovnání výsledků spokojenosti zákazníků s konkurencí.

Tabulka č. 28: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 7. Pracovníci – výsledky	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Teambuildingy a školení pro zaměstnance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Společnost neprovádí systematické měření a hodnocení ukazatelů, jako je spokojenost, morálka, nemocnost a výsledky interních měřítek neporovnává je s ostatními společnostmi.
<ul style="list-style-type: none"> • Management se stará o zlepšení úrovně pracovního prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexní strategie pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou chybí. O spokojenosti zaměstnanců má přehled pouze jejich nadřízený.
<ul style="list-style-type: none"> • Nízký počet zranění na pracovišti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká ochota k vlastnímu rozvoji u zaměstnanců. • Absence odměňovacího systému (benefity, prémie).

Tabulka č. 29: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 8. Společnost – výsledky	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Sponzoring sportovních, sociálních a charitativních projektů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Společnost nezískala zatím žádné ceny za společenskou zodpovědnost.
<ul style="list-style-type: none"> • Ekologický přístup ve výrobě. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Zahraniční certifikáty kvality výrobku. 	

Tabulka č. 30: Přehled silných a slabých stránek (Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritérium: 9. Klíčové výsledky	
Silné stránky:	Oblasti ke zlepšení:
<ul style="list-style-type: none"> • Největší podíl na českém trhu s bazény. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyhodnocování podpůrných a administrativních činností a využití benchmarkingu.
<ul style="list-style-type: none"> • Zvyšující se tržby. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Klíčové výsledky jsou porovnávány s konkurencí. 	

4 Diskuse a návrh řešení

Z hodnocení výkonnosti vyplynulo, že společnost si v řadě oblastí vede výborně a její výsledky se přibližují hodnocení A (100 % - zcela dosaženo). Průměr 63,35 %, který je také dobrý a nejbližší odpovídá hodnocení B (téměř dosaženo), snižují svým výkonem v oblastech: pracovníci (předpoklady, výsledky) a vedení (předpoklady).

Při bližším prozkoumání bylo zjištěno, že se jedná o nedostatky v interakci vedení a zaměstnanců, jedná se jak o nedostatky ve vedení, odměňování, tak ale i ve zpětné vazbě atd. To zřejmě vede k horším výsledkům na straně zaměstnanců, např. v malé ochotě k vlastnímu rozvoji. Zaměstnanec není možné dostatečně hodnotit, protože chybí i systematická zpětná vazba od klientů. Při prozkoumání silných stránek a oblastí ke zlepšení u všech kritérií se ukázalo, že tyto nefunkční vztahy zasahují i do dalších oblastí, kde snižují jejich výsledky, např. chybějící informace pro strategie.

Analýza odhalila velké množství položek ke zlepšení. Jak již bylo konstatováno, ne všechny jsou stejně významné. Při rozhodování, kterým položkám se věnovat, tedy které slabé stránky napravit, by měl být brán v potaz výkon těchto charakteristik (jak hodně slabá je oblast ke zlepšení) a jejich význam (jak velký účinek může mít). Z této úvahy vyplývá, že je třeba úsilí zaměřit právě na vztahy mezi vedením a zaměstnanci. Zde jsou výkony nejnižší a brzdí celou společnost. Slabiny negativně ovlivňují i ostatní oblasti, které by jinak byly zcela dosaženy.

Dále by mělo být přihlédnuto k budoucím plánům společnosti, zda nemůže narazit na nějaké slabiny. Společnost plánuje zavedení doplňkového sortimentu zboží využívaného ve volném čase u bazénu, respektive zboží, které zákazníci nakupují při pořízení bazénu. Zboží nebude mít na vlastním skladu a bude ho odesílat dodavatel přímo ze svého skladu. Pro toto zboží bude využit model dropshipmentu, kdy objednávka klienta v e-shopu bude přeobjednána společností u dodavatele a ten ji zákazníkovi přímo odešle. Cílem je využít své zákaznické základny a navýšení obrátu u svých zákazníků prodejem dalších produktů. Slabiny, které by mohly tyto plány zkomplikovat, musejí být tedy také řešeny.

4.1 Pravidelný průzkum názorů zaměstnanců

V dotazníkovém šetření dosáhlo kritérium pracovníci, nejslabšího výsledků jak v oblasti předpokladů, tak i výsledků z toho důvodu, že ve společnosti nedochází k žádným aktivitám v oblasti průzkumu spokojenosti zaměstnanců. A to představuje značný handicap, který ovlivňuje celkovou úspěšnost podniku. Pravidelný průzkum názorů zaměstnanců by měl zajistit zpětnou vazbu, hodnocení vedení a současně ukázat zaměstnancům, že společnosti na nich záleží a tím je motivovat a zvýšit jejich ochotu k vlastnímu rozvoji i zapojování se do zlepšování procesů. Je všeobecně známo, že spokojení zaměstnanci jsou méně nemocní, loajálnější a mají vyšší produktivitu práce než nespokojení pracovníci, což je velmi důležité při rozvoji společnosti.

K odstranění tohoto problému se jako vhodné řešení nabízí zavedení dotazníkových formulářů s uzavřenými otázkami vztahující se k pracovnímu prostředí, přístupu nadřízených a představám zaměstnanců. Navržený dotazník by obdržel každý zaměstnanec a ve lhůtě jednoho týdne by je vhodil do připravené schránky v neoznačené obálce, aby byla zajištěna anonymita. Tento průzkum by probíhal s půlročním intervalem. Znepokojující výsledky by byly předmětem teambuildingů. Zde by zaměstnanci jednali se svými vedoucími o nápravě zjištěných nedostatků.

K tomuto účelu jsem navrhl možnou podobu dotazníku, který je uvedený v Tabulce č. 32. a skládá se z pěti uzavřených otázek s pěti možnostmi odpovědí, které jsou vyobrazeny v Tabulce č. 31.

Tabulka č. 31: Stupnice hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

1	Velmi spokojen
2	Spokojen
3	Ani spokojen, ani nespokojen
4	Nespokojen
5	Velmi nespokojen

Tabulka č. 32: Dotazník zaměstnanci (Zdroj: Vlastní zpracování)

ALBIXON a.s.	1	2	3	4	5
Pobočka:					
Finanční ohodnocení					
Přístup nadřízeného					
Pracovní prostředí					
Kvalita spolupráce a vztahy na pracovišti					
Vzdělávací kurzy a osobní rozvoj					

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Zpětná vazba od zaměstnanců k hodnocení kvality manažerských schopností vedení neexistuje.
- Vedení naslouchá názorům ostatních pracovníků a řeší je jen částečně.
- Strategie není založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zaměstnanců.
- Neexistuje proces k zapojení všech pracovníků do činností zlepšování. Zaměstnanci nejsou zmocňováni a jen částečně podporováni k angažovanosti a přijímání opatření.
- Obousměrná komunikace se zaměstnanci při činnostech zlepšování není procesně podporována žádnými technickými ani metodickými opatřeními.
- Komplexní strategie pro zjištění spokojenosti zaměstnanců se zpětnou vazbou chybí. O spokojenosti zaměstnanců má přehled pouze jejich nadřízený.
- Nízká ochota k vlastnímu rozvoji u zaměstnanců.

4.2 Systém zveřejňování výborných výsledků a jejich odměňování

Systém zveřejňování výborných výsledků by měl být vypracován na základě plánů pro jednotlivá oddělení. Veřejně by měly být uznány a hodnoceny výborné výsledky, a to na časové bázi korespondující s plány. Tento systém je třeba propojit i s odměňováním. Je známo, že poskytování zaměstnaneckých benefitů peněžních i nepeněžních přispívá k vyšší loajalitě k nadřízenému a motivaci. Níže jsou uvedeny možnosti benefitů, které společnost může pro své zaměstnance zavést.

Mimořádné odměny při pracovním jubileu

Podmínkou, aby pracovník dostal odměnu, je hlavní pracovní poměr, který trvá nejméně 3 roky. Délka pracovních poměrů se počítá s výjimkou případu výpovědi dané zaměstnavatelem.

Tabulka č. 33: Finanční odměny (Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka zaměstnání u společnosti	Výše odměny
3 let	20 000 Kč
5 let	35 000 Kč
10 let	40 000 Kč
15 let	45 000 Kč
20 let	50 000 Kč
30 let	100 000 Kč
Celkem	290 000 Kč

Multisport karta

Volnočasovými aktivitami si většina lidí kompenzuje své pracovní vyčerpání. Pokud je navíc kompenzují právě pohybem, podporují svoji fyzickou i psychickou kondici a jsou tak větším přínosem pro společnost. Program Multisport tak nabízí zaměstnancům možnost, jak strávit aktivní relaxační osobní čas, upevnit si zdraví a také motivaci být stále lepší. Za každou kartu si společnost Multisport Benefit, s.r.o. žádá částku 600 Kč, z čehož standardně 400 Kč hraje zaměstnanec a 200 Kč doplácí zaměstnavatel.

Dovolená

Mezi nehmotný benefit lze zařadit 7 dnů dovolené ročně navíc. Ze zákona činí výměra dovolené nejméně 4 týdny v celém kalendářním roce. Mnoho zaměstnanců se potýká s problémem, že tato lhůta nestačí z důvodu rozdělení na dovolenou v zimním a letním období. Zaměstnavatel sice může určit termín dovolené, ale to může působit na zaměstnance špatně. Naopak volnost zaměstnance si určit dovolenou právě kdy potřebuje, působí jako silně působící druh odměny a motivace.

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Uznání vedením není projevováno v dostatečné míře.
- Úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace je odměňováno nahodile.
- Nízká ochota k vlastnímu rozvoji u zaměstnanců.
- Absence odměňovacího systému (benefity, prémie).

4.3 Osobní rozvojové plány

Vytvoření osobních rozvojových plánů je úkolem pro personální oddělení. Součástí těchto plánů v případě pracovníků obchodního oddělení musí být dosahování požadované úrovně cizích jazyků zejména obchodní angličtiny a němčiny tak, aby znalosti korespondovaly s požadavky společnosti.

Vzhledem k tomu, že jazyková bariéra není problém pouze individuálním, ale jedná se o problém více osob, bylo by vhodné určit, u kterých pracovníků chybí pouze obchodní slovní zásoba a kteří zřetelně nedosahují požadované úrovně cizího jazyka a rozhodnout, zda stačí pouze doplnění jazykových dovedností po odborné stránce, či zda je nutné danou pracovní pozici přeobsadit. Pak je nutné vybrané pracovníky převést na obsluhu lokálního trhu a doporučit jim další jazykové vzdělávání v případě, že budou mít zájem o práci pro zahraniční trh. Za účelem zlepšení této situace lze oslovit externí jazykovou školu, která se zaměřuje jak na obchodní angličtinu, tak i němčinu. Vhodným kandidátem se jeví např. Presto jazyková škola, která se specializuje právě na jazykové kurzy pro firmy a za dobu 19 let působení má již celou řadu kladných referencí. Z důvodu přísných protipandemických opatření škola nabízí své kurzy i online formou, což je výhodou, protože jsou tak časově flexibilní.

Před začátkem kurzu by každý pracovník podstoupil rozlišovací test. Účelem těchto vstupních testů je posoudit úroveň současných znalostí a vybrat tak správný program. V následující Tabulce 34 jsou vyčísleny náklady podle jednotlivých kurzů. Celkové náklady se budou odvíjet od zařazení jednotlivých zaměstnanců.

Tabulka č. 34: Náklady jazykových kurzů podle zařazení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozčlenění kurzů	Počet hodin/týden	Počet týdnů	Počet hodin kurzu	Celkový náklad na zaměstnance
Aj-A2	10	14	140	22 960 Kč
Aj-B1	8	12	96	15 744 Kč
Aj-B2	6	10	60	9 840 Kč
Nj-A2	10	14	140	23 660 Kč
Nj-B1	8	12	96	16 224 Kč
Nj-B2	6	10	60	10 140 Kč

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Neprobíhá sladování individuálních cílů a rozvoje jednotlivce s potřebami organizace.
- V současnosti při pronikání společnosti na globální trhy je problém s úrovní obchodní angličtiny a němčiny. Především u pracovníků obchodního oddělení a marketingového oddělení. Pracovníci tak mají nedostatečné kompetence k plnění úkolů, což se jeví jako velký problém.
- Nízká ochota k vlastnímu rozvoji u zaměstnanců.

4.4 Systém hodnocení spokojenosti zákazníků

Společnosti, které dosahují vysoké úrovně spokojenosti zákazníků jsou na cílovém trhu známy. Dalším přínosem vysoké úrovně spokojenosti je, že zákazníci jsou méně citliví na změnu cen, jsou věrní delší dobu a nakupují nově představené produkty a doplňky. Hodnocení spokojenosti zákazníků je úkolem pro obchodní oddělení ve spolupráci s výrobou a techniky. Dotazník spokojenosti by měl být součástí předání každé zakázky. Měl by obsahovat uzavřené otázky tak, aby bylo možné pravidelně kvantitativně hodnotit vybrané aspekty jako je kvalita produktu, kvalita instalace, prodejní servis atd. Systém hodnocení u navrženého dotazníku je stejný jako dotazníků pro zaměstnance. Skrze jednoduchou a časově nenáročnou formu, která zvýší pravděpodobnost, že zákazník dotazník vyplní. Výsledky společnost může uchovávat v CRM systému.

Tabulka č. 35: Dotazník zákazníci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení společnosti ALBIXON a.s.	1	2	3	4	5
Jméno: Adresa:					
Přístup a ochota prodejce					
Průběh a celková doba realizace					
Cena výrobku					
Kvalita výrobku					
Pozáruční servis					

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Výsledky procesů nejsou posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek na základě údajů od zákazníků a nejsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb.
- Průzkum spokojenosti každého zákazníka.
- Porovnání výsledků spokojenosti zákazníků s konkurencí.

4.5 CRM

Společnost k získávání detailních informací o aktuálních zákaznících a transakcích využívá CRM program, ale zapomíná na měření jejich spokojenosti. Samotné měření probíhá nesystematicky a s velkým časovým rozestupem. Velkou část zpětné vazby pro společnost tvoří recenze od zákazníků na vyhledávači Google, Seznam a sociální síti Facebook. Příprava strategií a taktik využití CRM je úkolem pro marketing, případně ale i pro personální oddělení, protože je třeba zajistit specialistu, kterým nemusí společnost nyní disponovat. Data o zákaznících by měla být uchována minimálně po dobu jednoho roku, aby společnost mohla výsledky srovnávat, což pomůže včas odhalit nedostatky v konkrétních oblastech a patřičně na ně zareagovat.

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Vyhodnocení vztahů se zákazníky, loajality, využití dat z CRM, predikce vývoje.
- Zajištění informací pro prodej doplňkového zboží.

4.6 Benchmarking spokojenosti zákazníků s konkurenčními produkty

Informace o spokojenosti zákazníků s konkurencí je možné získávat částečně během hodnocení spokojenosti zákazníků, jak bylo uvedeno. Tam je ale možné získat informace pouze o vnímání nabídky. Informace o spokojenosti s použitím produktů je třeba dále sbírat na sociálních sítích a vyhodnocovat. Benchmarking by měl být realizován pravidelně např. jednou za čtvrt roku a příležitostně v souvislosti se zaváděním nových produktů konkurencí.

Cílem opatření je řešit tyto nedostatky:

- Porovnání výsledků spokojenosti zákazníků s konkurencí.

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost společnosti ALBIXON a.s., prostřednictvím dotazníku Model START Národní ceny kvality ČR a na základě tohoto zhodnocení navrhnout doporučení, jak společnost může eliminovat slabá místa a přispět tak k dosažení lepších výsledků podnikatelské excelence.

Díličními cíli práce bylo shrnout teoretické poznatky související s danou problematikou. Za teoretická východiska byly zvoleny oblasti: výkonnost podniku a její měření (sociální a ekonomická výkonnost, přístupy k hodnocení výkonnosti, hlavní fáze měření), moderní metody měření (sebehodnocení a benchmarking, filozofický systém TQM, Balanced Scorecard, Six Sigma), EFQM Excellence Model a především Národní cena kvality České republiky – Model Start.

V první části došlo k vymezení cílů a popsání metodiky postupů, které byly pro zhotovení diplomové práce využity.

Druhá část je zaměřena na rozpracování literární rešerše a seznámí se s klíčovými termíny, které souvisí s danou problematikou, především model excelence EFQM a z něj vycházející Model START.

Třetí část diplomové práce se zabývá analýzou zjištěných dat společnosti Albixon a.s., plynoucích z dotazníku modelu START. Ke sběru dat pro aplikaci modelu Start bylo použito dotazování. Byl sestaven hodnotící tým a jeho členové odpovídali na standardizované otázky daného modelu a hodnotili jednotlivé oblasti, ke kterým disponovali informacemi.

Čtvrtá kapitola navazuje na poznatky z analytické části, kde jsou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení aktuální výkonnosti podniku a dosažení trvale vysoké úrovně podnikatelské excelence. Společnost dosáhla celkového hodnocení 63,35 % úspěchu, což odpovídá nejbližší hodnocení „B – Podstatný pokrok“. Vysokých výsledků (hodnocení A) dosáhla v mnoha oblastech, avšak průměrné celkové hodnocení jí snížila oblast „pracovníci (v předpokladech a výsledcích)“ a oblast „vedení (v předpokladech)“. Bylo zjištěno, že se jedná o nedostatky v interakci vedení a zaměstnanců a že tyto nefunkční vztahy zasahují i do dalších oblastí, kde snižují jejich výsledky, např. chybějící informace pro strategie.

Z toho důvodu se návrhy opatření zaměřily především na tyto oblasti a dále také na nedostatky, které by znesnadnily budoucí plány, jako je malé využívání dat z CRM. Nedostatky byly systematicky pokryty několika opatřeními, která by je měla souhrnně řešit. Navržena byla tato

opatření: pravidelný průzkum názorů zaměstnanců, systém zveřejňování výborných výsledků a jejich odměňování, osobní rozvojové plány, systém hodnocení spokojenosti zákazníků, využívání CRM, benchmarking spokojenosti zákazníků s konkurenčními produkty. Práce je přínosná pro společnost, neboť poukázala na nedostatky, které ji brzdí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 9788021433250.

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

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610546.

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOČMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, ed. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

Benchmarking ve veřejné správě. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Úsek veřejné správy, Odbor modernizace veřejné správy, 2004. ISBN 80-239-3933-5.

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.

BARTOŠ, Vojtěch. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích: Systems development of performance measurement in manufacturing corporations : teze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2011. ISBN 978-80-214-4408-9.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0194-4.

BARTES, František. *Jakost v podniku: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214.

HORVÁTH, Péter. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.

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

EFQM Excellence Model, Brussels, EFQM 2003. 35 s. ISBN 90-5236-242.

SVĚT PRODUKTIVITY BETA. Dmaic model [online]. © 2012 [cit. 12.11.2021]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/DMAIC-Model-rizeni-Six-Sigma-projektu.htm>

BUSINESS EXCELLENCE CONSULTING. Model excellence EFQM 2013. *becon.cz* [online]. © 2013 [cit. 14.11.2020]. Dostupné z: <http://www.becon.cz/beconwp/wp-content/uploads/Model-excelence-EFQM-vznik-a-obsah.pdf>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Národní cena kvality české republiky. *mpo.cz* [online]. © 2021 [cit. 10.1.2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/narodni-cena-kvality-ceske-republiky--238056/>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. Finanční analýza podnikové sféry. *mpo.cz* [online]. © 2021 [cit. 20.1.2021]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY, 2011. *Model START*. [Online]. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. [cit. 12.1.2021]. ISBN 978-80-02-02341-8.

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

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Úplný výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. © 2021 [cit. 15.1.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=325071&typ=UPLNY>

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. Sbirka listin. Výroční zpráva ALBIXON a.s. 2015-2019. *Justice.cz* [online]. © 2021 [cit. 17.1.2021]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=325071>

ALBIXON a.s. O nás. *Albixon.cz* [online]. © 2021 [cit. 16.1.2021]. Dostupné z: <https://www.albixon.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
TQM	Total Quality Management
EFQM	European Foundation for Quality Management
HR	Human Resources
CRM	Customer Relationship Management

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Typy a přístupy benchmarkingu	18
Obrázek č. 2: Základní schéma modelu BSC	20
Obrázek č. 3: DMAIC cyklus.....	23
Obrázek č. 4: Základní koncepce excelence EFQM	25
Obrázek č. 5: Model Excelence EFQM.....	30
Obrázek č. 6: Logo společnosti	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení modelu START	35
Tabulka č. 2: Hodnotící tým.....	43
Tabulka č. 3: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Vedení	45
Tabulka č. 4: Bodové hodnocení kritéria Vedení.....	45
Tabulka č. 5: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Strategie	47
Tabulka č. 6: Bodové hodnocení kritéria Strategie	47
Tabulka č. 7: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Zaměstnanci	49
Tabulka č. 8: Bodové hodnocení kritéria Zaměstnanci	50
Tabulka č. 9: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Partnerství a zdroje	52
Tabulka č. 10: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje	52
Tabulka č. 11: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Procesy, Produkty, Služby	54
Tabulka č. 12: Bodové hodnocení kritéria Procesy, Produkty, Služby	54
Tabulka č. 13: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Zákazníci – výsledky	56
Tabulka č. 14: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci – výsledky	57
Tabulka č. 15: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Pracovníci – výsledky	58
Tabulka č. 16: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky.....	59
Tabulka č. 17: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Společnost – výsledky	60
Tabulka č. 18: Bodové hodnocení kritéria Společnost – výsledky	61
Tabulka č. 19: Hodnocení jednotlivých otázek kritéria Klíčové výsledky	63
Tabulka č. 20: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky	63
Tabulka č. 21: Celkový profil společnosti.....	64
Tabulka č. 22: Přehled silných a slabých stránek.....	66
Tabulka č. 23: Přehled silných a slabých stránek.....	66
Tabulka č. 24: Přehled silných a slabých stránek.....	67
Tabulka č. 25: Přehled silných a slabých stránek.....	68
Tabulka č. 26: Přehled silných a slabých stránek.....	68
Tabulka č. 27: Přehled silných a slabých stránek.....	69

Tabulka č. 28: Přehled silných a slabých stránek.....	69
Tabulka č. 29: Přehled silných a slabých stránek.....	70
Tabulka č. 30: Přehled silných a slabých stránek.....	70
Tabulka č. 31: Stupnice hodnocení	72
Tabulka č. 32: Dotazník zaměstnanci.....	73
Tabulka č. 33: Finanční odměny	74
Tabulka č. 34: Náklady jazykových kurzů podle zařazení.....	76
Tabulka č. 35: Dotazník zákazníci	77

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj tržeb z prodeje výrobků, služeb a zboží	40
Graf č. 2: Ukazatele rentability	41
Graf č. 3: Ukazatele zadluženosti	42
Graf č. 4: Vývoj hospodaření	43
Graf č. 5: Celkový profil společnosti	65