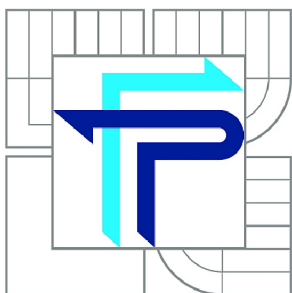


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

## HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI NEPA, S.R.O. S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

EVALUATION OF PERFORMANCE OF NEPA LTD. USING EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. ZDENĚK ČÍŽEK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2015

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Čížek Zdeněk, Bc.**

---

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Hodnocení výkonnosti společnosti NEPA, s.r.o. s využitím EFQM Excellence Model**

v anglickém jazyce:

**Evaluation of Performance of NEPA ltd. using EFQM Excellence Model**

Pokyny pro vypracování:

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

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH a PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

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

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

NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.

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

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

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se věnuje hodnocení výkonnosti společnosti NEPA s.r.o. Toto hodnocení výkonnosti je prováděno na základě modelu EFQM Excellence. Teoretická část práce se zaměřuje na popis vybraných modelů hodnocení výkonnosti s větším zaměřením se na EFQM Excellence Model. V praktické části je představena společnost NEPA, s.r.o., včetně její podnikatelské činnosti a na základě modelu EFQM Excellence je provedeno hodnocení výkonnosti. Závěrem je sled doporučení za účelem zvýšení výkonnosti.

## **ABSTRACT**

Master's thesis is focused on valuation of efficiency of NEPA Ltd. This valuation of efficiency is performed on EFQM Excellence Model. Theoretical part of thesis is focused on description of selected models of valuation of efficiency with a bigger orientation to EFQM Excellence Model. In practical part is NEPA Ltd. introduced, included it's field of business and on the base of EFQM Excellence Model is valuation of efficiency made. In conclusion are series of recommendations for increase efficiency

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Balanced Scorecard, Perspektivy, Six Sigma, EFQM Excellence Model, Benchmarking.

## **KEYWORDS**

Balanced Scorecard, Perspectives, Six Sigma, EFQM Excellence Model, Benchmarking.

### **Bibliografická citace**

ČÍŽEK, Z. Hodnocení výkonnosti společnosti NEPA, s.r.o. za pomoci EFQM Excellence Model. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 28. května 2015

.....  
Zdeněk Čížek

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D. za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek při tvorbě této práce. Zvláštní poděkování patří celému týmu pracovníků společnosti NEPA, s.r.o. ve složení: Ivo Nešpor, Stanislav Jobánek, Dušan Gaľa, Jan Jaroměřský, Yveta Pražáková a Svatava Čoupková, kteří byli účastni dotazníkovému šetření.

# OBSAH

ÚVOD .....	11
1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY .....	13
2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE.....	14
2.1 Historie hodnocení výkonnosti .....	14
2.2 Balanced Scorecard.....	16
2.2.1 Perspektivy BSC .....	17
Finanční perspektiva .....	18
Zákaznická perspektiva.....	20
Perspektiva interních procesů .....	21
Perspektiva učení se a růstu .....	23
2.2.2 Problémy při zavádění BSC .....	24
2.3 Benchmarking .....	25
Benchmarking konkurenční .....	26
Benchmarking funkcionální .....	27
Benchmarking procesní.....	27
Benchmarking interní.....	28
Benchmarking externí .....	28
2.3.1 Metodika Benchmarkingu .....	29
Plánování.....	30
Analýza .....	30
Integrace.....	30
Realizace .....	31
2.3.2 Praktický význam benchmarkingu .....	31
2.4 Six Sigma .....	33
2.5 EFQM Model Excellence.....	34
2.5.1 Historie EFQM Excellence modelu .....	34



Vedení .....	35
Politika a strategie .....	36
Lidé .....	37
Partnerství a zdroje.....	38
Procesy .....	39
Výsledky vzhledem k zákazníkům.....	39
Výsledky vzhledem k zaměstnancům .....	40
Výsledky vzhledem ke společnosti .....	41
Klíčové výsledky výkonnosti.....	42
2.5.2 EFQM Excellence Model 2013 .....	43
2.5.3 Co EFQM Excellence Model přináší?.....	44
2.6 Kombinace použití více modelů v rámci podniku .....	46
2.6.1 BSC a Six Sigma.....	47
2.6.2 BSC a EFQM Excellence Model.....	48
2.6.3 EFQM Excellence Model a Six Sigma.....	49
3 Praktická část práce .....	51
3.1 Historie a popis společnosti NEPA .....	51
3.1.1 Struktura společnosti NEPA .....	53
3.1.2 Obecné údaje o společnosti NEPA.....	54
3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti Nepa, s.r.o. ....	58
Vedení .....	60
Strategie .....	61
Pracovníci.....	62
Partnerství a zdroje.....	63
Procesy, produkty a služby .....	64
Zákazníci – výsledky.....	65
Pracovníci – výsledky .....	67
Společnost – výsledky .....	68

Klíčové výsledky.....	69
3.3 Vyhodnocení odpovědí metodikou Modelu Start .....	70
4    Varianty řešení .....	76
4.1    Varianta A .....	76
4.2    Varianta B .....	78
4.3    Varianta C .....	81
ZÁVĚR .....	85
ZHODNOCENÍ CÍLŮ PRÁCE .....	87
ZDROJE.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ .....	90
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK .....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

## ÚVOD

„Úspěšná společnost se mění dříve, než musí“ – Jonas Ridderstrale. Tímto citátem samozřejmě není začínáno náhodou. Tento slavný švédský řečník a spisovatel svým citátem otevřel a vystihl podstatu celé problematiky, jež trápí většinu společností v dnešní rychlé a turbulentní době. Ve světě, kdy lze říci, že čas je cennější, než kdy byl. A kdy se požadavky zákazníků stále zvyšují, stejně jako se zvyšují jejich nároky na kratší dobu plnění jejich požadavků, zdá se být až nemožné pro většinu společností, se svými kolikrát složitým organizačními strukturami, držet se zákazníky krok. Ba co hůř, držet krok s konkurencí, která nedej bože, zvládá tento nekončící závod s časem lépe, než my a zvyšuje například svůj tržní podíl na úkor nás.

Je proto nutné se smířit s myšlenkou, že tento závod s časem a boj s konkurencí nikdy neskončí a je třeba toto mít neustále na paměti. Nikdy neusnout na vavřínech a jak se říká, vždy být připraven na nějaké to ohrožení. Základem pro to, aby byl schopen bojovat se světem je nejdříve poznat sám sebe. Poznat v čem je naše společnost lepší, než konkurence a v čem naopak za konkurencí zaostáváme. Každý podnik by měl proto znát své silné a slabé stránky a stavět na nich. K tomuto podniku slouží provedení důkladné analýzy, která na tyto otázky přinese odpovědi.

Jako dalším často využívaným způsobem reakce společností na konkurenční boj, je definice cílů a strategií společnosti, se kterou se snaží seznámit své zákazníky, zaměstnance, či obchodní partnery. Hesla jako: „kvalita na prvním místě, s námi to zvládnete, či dokonce děláme svět lepší“, se stala téměř každodenní součástí lidského života a společnosti se snaží neustále dokazovat, že se nejedná jen o prázdná slova.

A právě zde nachází své místo hodnocení výkonnosti podniku. Jelikož právě toto hodnocení, které je prováděno například pomocí systému Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model, Six Sigma, či Benchmarkingem, pomáhá společnostem pochopit, na co se mají zaměřit, v čem se mají zlepšit anebo od jaké činnosti třeba mají upustit a outsourcovat ji.

Pro každý tento systém se používá specifické měření, při kterém se některé ukazatele mohou lišit, nebo překrývat. Základním východiskem jsou finanční a některé nefinanční ukazatele, které hodnotí podnik, jak zpětně v případě finančních, tak do budoucích

trendů v případě nefinančních ukazatelů. Na základě těchto analýz může management společnosti udělat nejrůznější opatření pro zvýšení efektivnosti fungování společnosti a zvýšení kvality. A jak již bylo řečeno v začátku. Jedná se o nekonečný boj se světem, a proto může management implementovat tyto systémy přímo do společnosti a tím zajistit trvalý monitoring společnosti a usnadnit si tak v budoucnu rozhodování.

# 1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Cílem této diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku, konkrétně společnosti NEPA společnost s ručením omezeným se sídlem v Brně na ulici Purkyňova 45. Dále podat možné návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti, se zaměřením na EFQM Excellence Model. V teoretickém východisku práce jsou popsány a charakterizovány v úvodu již zmíněné modely a jejich výhody a nevýhody, které jejich užití přináší. Největší pozornost zde bude věnována právě modelu EFQM a jeho vývoji v čase. Bude zde věnován prostor některým postupům při tvorbě strategických analýz, které jsou pro tyto modely podstatné. Dále zde lze nalézt porovnání těchto modelů z hlediska jejich smyslu a doporučení jejich vzájemné syntézy.

V praktické části lze nalézt konkrétní postupy aplikace model EFQM Excellence pro společnost NEPA s.r.o. Zpracování a vysvětlení konkrétních faktorů modelu EFQM Excellence a jejich vztahy mezi sebou. Závěrem lze nalézt konkrétní doporučení na zlepšení pro společnost NEPA s.r.o. Zdůvodnění tohoto doporučení a detailní rozebrání nalezených výsledků. Takovéto doporučení a zdůvodnění je zároveň hlavním cílem této práce. V práci jsou použity metody analýzy a následné syntézy. Rovněž jsou zde použity metody dedukce. Závěr se pak věnuje celkovému zhodnocení diplomové práce, včetně zhodnocení naplnění deklarovaných cílů celé diplomové práce.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Jak již bylo řečeno v úvodu, svět se dostal do nové éry. Éry digitalizace a globalizace. Tento fakt vyvolává na podniky neustálý tlak na zlepšování kvality, pravidelných inovací, snižování cen, zvyšování dostupnosti svých produktů, včasnost dodávek a naplňování jiných dalších zákaznických očekávání. Tato situace pro podnik znamená nikdy nekončící práci s cílem neustálého zlepšování, či alespoň dohánění konkurence a udržení si, nebo vylepšení své pozice na trhu.

Z tohoto důvodu je pro podnik nutné neustále monitorovat a hlídat klíčové faktory své činnosti a svého okolí. Neustálým a pravidelně opakujícím se měřením svých činností a procesů, svého okolí, svých zaměstnanců a vůbec situací na trhu, včetně zákaznických potřeb, získá časem lepší přehled a pochopí potřeby a trendy ubírání se těchto procesů, což mu umožní získat strategickou výhodu. Tato strategická výhoda umožní v budoucnu vedení podniku dělat lepší, rychlejší a hlavně informovanější rozhodnutí o důležitých záležitostech v rámci firemní strategie, interní organizaci, podnikových výrobcích, či vytvoření image společnosti.

Klíčovým prvkem je poznání jednotlivých vzájemných propojení daných dílčích prvků a jejich vzájemné ovlivňování se. Pochopení jejich propojení je faktický základ celého hodnocení a následných opatření směrem ke zlepšení stávající situace.

### 2.1 Historie hodnocení výkonnosti

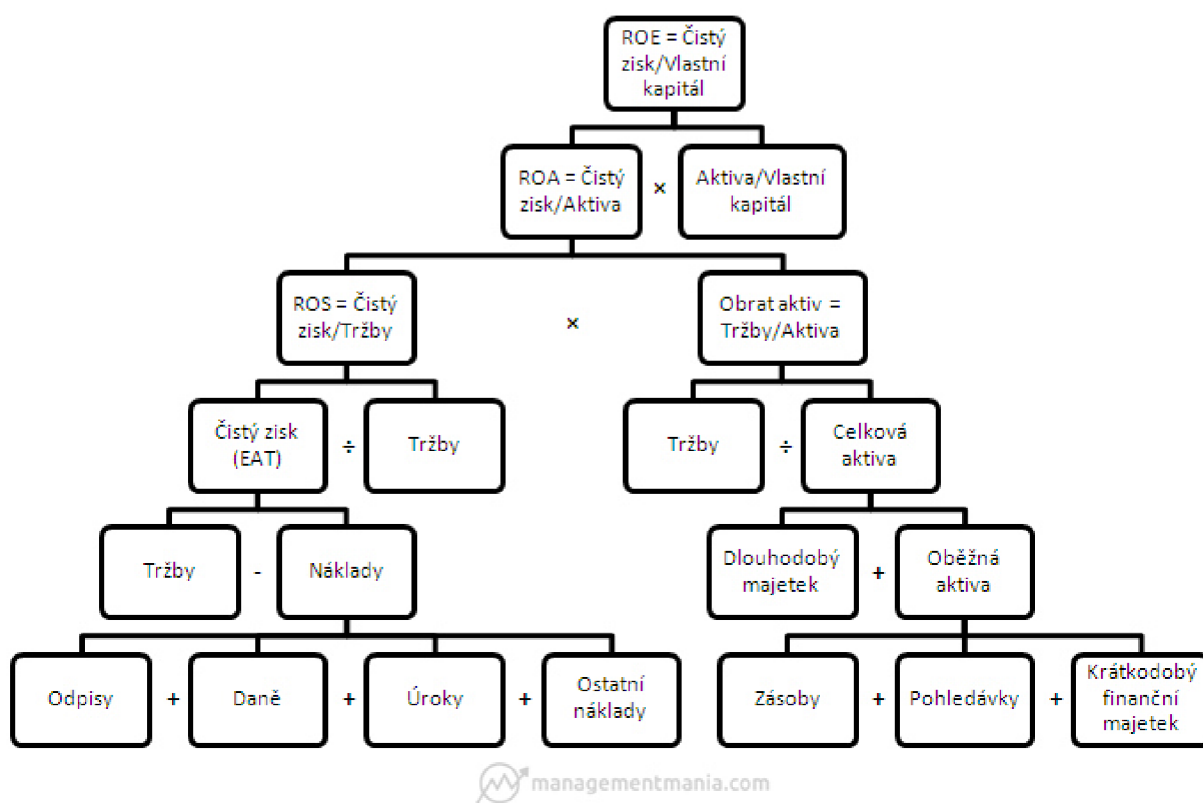
V tomto okamžiku je nutné správně definovat výkonnost, jelikož světová literatura nabízí definic hned několik. Pánové Solař a Bartoš (2006:11) použili definici EFQM (Evropské nadace pro řízení jakosti) následovně: „Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy.“ Samozřejmě je nutno říci, že měření musí být dlouhodobá a pravidelně opakovaná, aby mohlo být posbíráno dostatečné množství dat a hlavně aby bylo možné určit pravděpodobný budoucí vývoj daného procesu, či ukazatele. Dále nutno takovéto měření provádět za účelem

porovnání daného výsledku s plánovaným cílem tohoto ukazatele na základě například strategie společnosti.

Nutno zde ovšem poznamenat, že ukazatel resp. samotná hodnota ukazatele nesmí být cíl podniku, nýbrž pouze krok na cestě k finálnímu strategickému a komplexnímu bodu, kterého chce podnik v rámci své strategie dosáhnout

Co se týče historického vývoje měření a hodnocení výkonnosti, první větší průlom se datuje do dvacátých let dvacátého století s vývojem tzv. Du Pontova diagramu.

Viz obr. 1



Obrázek 1: Rozklad ROE – Du Pont Diagram [3]

Du Pontův diagram, se skládá, jak je z obrázku patrné ze dvou částí. Levá část se věnuje ziskové marži, kde jsou náklady sečítány, a následným odečtením od tržeb získáme čistý zisk. Na druhé straně pravá část pyramidy pracuje s položkami z rozvahy a ukazuje obrat celkových aktiv. Společným vynásobením obou stran získáme ukazatel ROE – rentabilita vlastního kapitálu.

Následovalo mnoho a mnoho pokusů o měření a hodnocení výkonnosti a jejího zvyšování od zaměření se na pracovníky. Tj. časování jednotlivých úkonů přes měření délky výrobních procesů až po modernější zavádění informačních technologií do procesu výroby a řízení. Z moderních modelů lze zmínit systém BSC, EFQM Excellence model a například Six sigma, které budou zvláště rozebírány níže.

Důležité je tedy říci, že měření výkonnosti a její hodnocení rozhodně není ničím novým a jedná se pouze o nové náhledy na dosažení samého cíle, tedy zlepšení a zefektivnění dílčích procesů vedoucích ze zvýšení celkového cíle. Zpravidla vyšší ziskovosti, rychlejšímu výrobnímu procesu, či například zrychlení reakce na situaci na trhu.

## **2.2 Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard dále jen BSC vznikl v roce 1992 z per autorů Roberta S. Caplana a Davida P. Nortona. Ti si všimli, že mnoho a mnoho společností sice deklaruje své vize a cíle na svých nejrůznějších materiálech, nicméně skutečné uvedení pro praxe často nebylo dostačující, zejména v důsledku toho, že podnikům chyběla zpětná vazba na jejich snahu o zavedení změn. Dále se společnosti až příliš soustředili na finanční ukazatele, které jak už bylo též zmíněno, reflektují pouze historickou realitu a nikoli současný stav. Proto tyto pánové navrhli nový systém známý jako BSC, který nejen, že tyto ukazatele obohatil o další ukazatele nefinančního typu, které reflektují současnost a mnohdy i budoucí trend, ale ještě zavedli systém, který při správné implementaci poskytne vedení zpětnou vazbu a pomůže včas odhalit problémy, které mohou a v praxi i běžně nastávají, ale na první pohled nejsou zcela zřejmé.

Tento systém si po celém světě našel brzy své „fanoušky“ a dnes je hojně rozšířen. Do České republiky byl postupně zaváděn v roce 1999. Jak uvádí pánové Solař a Bartoš (2006:14): „v českém překladu znamená Balanced Scorecard – systém vyvážených ukazatelů.“



### 2.2.1 Perspektivy BSC

Zveřejnění a následné zavádění BSC vedlo k doslova revolučnímu pojetí v nahlížení na monitoring plnění strategií a vizí firem. Byly zavedeny nové, pánové Solař a Bartoš užívají slova, měkké ukazatele. Tedy ukazatele nefinančního typu, které budou naznačeny níže. Tyto ukazatele plní roly zjištění trendu, vnímání a pocitů ohledně dané problematiky. Jejich váha v dané problematice se určuje poměrem mezi měkkými a tvrdými daty a může se lišit dle autorů. Obecně lze říci, že správnost je od hraničního poměru 70% tvrdá a 30% měkká data až po klasických 50% na 50%. Vždy záleží, v jaké oblasti aplikace BSC se pohybujeme a jakým ukazatelů přisuzujeme jakou váhu. Například jiný poměr lze očekávat u společnosti strojírenského typu se stabilními a dlouhodobými odběrateli a jiný poměr u poskytovatele služeb s velkou fluktuací zákazníků jednotlivců.

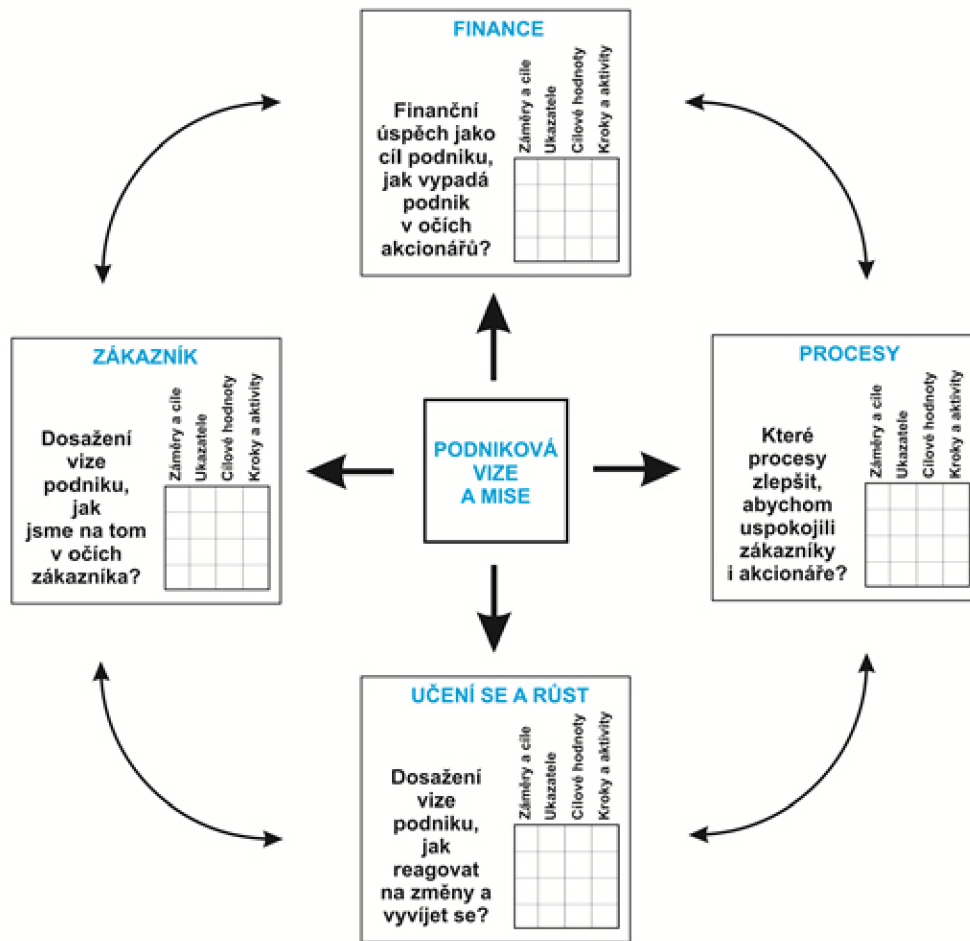
Struktura BSC je členění do čtyř základních perspektiv. Autorky Knápková a Pavelková (2009:294,295) uvádějí následující dělení:

- „Finanční perspektiva
- Zákaznická perspektiva
- Perspektiva interních procesů
- Perspektiva učení se a růstu“

Následující kapitoly se budou věnovat každé perspektivě zvlášť. U specifických odvětví mohou být některé perspektivy ještě přidány. Autoři Solař a Bartoš (2006:43) uvádí:

- „Perspektiva ekologie a bezpečnosti
- Perspektiva výkonnosti dodavatelů“

Základní schéma modelu BSC:



Obrázek 2: Schéma BSC [4]

## Finanční perspektiva

Každá společnost koná svou činnost za účelem zisku. A mnohdy má potřebu zavádět systém BSC právě pro udržení si, či zvýšení svého výkonu a tím i zisku. Proto není žádným překvapením, že finanční perspektiva je z logiky výše zmíněného klíčová. Finanční ukazatele, které pod tuto perspektivu spadají, mají velkou váhu v rámci celého systému BSC. Proto musí tyto ukazatele splňovat jistá kritéria. Solař a Bartoš (2006:49) uvádí: „Soustava vrcholových finančních ukazatelů musí vždy zohledňovat základní dlouhodobý cíl podniku: Stále zvyšování výnosnosti vloženého kapitálu vlastníků. Vlastníci musí mít vždy možnost zjišťovat ze systému finančních ukazatelů, jak jsou uspokojovány jejich zájmy.“

Tyto finanční ukazatele musí proto mít vypovídací schopnost umět vyjádřit jak si podnik stojí, aby bylo možné prakticky okamžitě porovnat skutečný stav se stavem plánovaným na základě podnikové strategie a vize. Tyto finanční ukazatele zároveň slouží jako definitivní cíle celé podnikové strategie. Většina podniků má velmi podobné postupy při dosažení těchto konečných cílů. Například zvyšování obrátu, snižování a diverzifikace rizik, zvyšování produktivity, či snižování nákladů. Tyto postupy poté ovlivňují v zásadě každou část podniku. Například tlak na snížení nákladů v podobě snížení mezd, povede ke snížení mezd v celé firmě napříč všemi divizemi, bude-li to z hlediska vedení prosaditelné.

Nyní jsou zde uvedeny základní ukazatele finanční výkonnosti, včetně jejich výpočtových vzorců.

- 1) Rentabilita vlastního kapitálu:

$$\text{ROE} = (\text{Hosp. výsledek po zdanění} / \text{Vlastní kapitál}) \times 100\%$$

- 2) Rentabilita vloženého kapitálu:

$$\text{ROI} = (\text{Zisk před úroky a daní} / \text{Celkový kapitál}) \times 100\%$$

- 3) Rentabilita dlouhodobých zdrojů:

$$\text{ROCE} = ((\text{Hosp. výsledek po zdanění} + \text{Nákladové úroky}) / (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní kapitál})) \times 100\%$$

- 4) Rentabilita celkových aktiv:

$$\text{ROA} = (\text{Hosp. výsledek po zdanění} / \text{Celková aktiva}) \times 100\%$$

- 5) Ekonomická přidaná hodnota:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{C} \quad \text{kde: NOPAT} = \text{EBIT} \times (1-t) \text{ a}$$

$$\text{WACC} = r_d \times (D / C) + r_e \times (E / C)$$

NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
EBIT	provozní hospodářský výsledek před úroky a daněmi
WACC	průměrné náklady kapitálu
R <sub>d</sub>	náklady na cizí kapitál
D	cizí kapitál
C	celkový investovaný kapitál
R <sub>e</sub>	náklady na vlastní kapitál
E	vlastní kapitál

6) Provozní cash flow

7) Tržní přidaná hodnota

$$\text{MVA} = \text{Tržní cena akcie} - \text{Účetní cena akcie}$$

Tyto finanční ukazatele byly a jsou v podnicích velmi dobře hlídány, neboť jsou snadno dohledatelné a dopočitatelné z běžných výkazů. Proto v této části BSC většina podniků problémy nemá.

### **Zákaznická perspektiva**

Součástí této perspektivy je jak již název napovídá, snaha o zaměření se na zákazníky a trhy, protože to určí, jestli společnost bude, či nebude úspěšná. Ovšem toto zaměření musí podléhat určité logice. Není možné zacílit své produkty na všechny zákazníky na trhu, jelikož každá skupina zákazníků má jiná očekávání. Proto v rámci této strategie si podnik musí vytyčit zájmovou kategorii zákazníků, na které bude cílit svoji produkci.

V okamžiku kdy je toto splněno může na základě definice té dané skupiny zákazníků vytyčit cíle a jednotlivé ukazatele, které bude měřit a porovnávat s plánem. Pánové Solař a Bartoš (2006:60) uvádí následující výsledkové ukazatele této oblasti: „

- 1) Tržní podíl obchodu podniku na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Vyjadřuje se obvykle v %, nebo také počtem prodaných jednotek, nebo celkovým objemem tržeb z prodeje.
- 2) Věrnost zákazníků – měří počet zákazníků, kteří mají k podniku dlouhodobý vztah. Vyjadřuje se zpravidla v % z celkového počtu zákazníků.
- 3) Akvizice nových zákazníků – měří přírůstek nových zákazníků získaných podnikem v absolutním nebo relativním vyjádření.
- 4) Spokojenost zákazníků – je vyjádření indexem spokojenosti vypočteným z hodnocení zákazníků podle zadaných kritérií hodnot pro zákazníka.
- 5) Rentabilita zákazníků – měří čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka, nebo skupiny zákazníků se zohledněním všech nákladů a jednorázových výhod, které byly poskytnuty.“

V tomto bodě je nutno poznamenat, že podnik musí znát jednotlivé propojení mezi těmito jednotlivými ukazateli. Například v případě spokojenosti zákazníka lze očekávat jeho opětovný návrat a tím podpořit věrnost zákazníka. Dále v případě zákazníka naučeného nakupovat u dané společnosti lze očekávat zvýšení rentability v případě zvýšení cen produkce, jelikož zákazník může být ochotnější platit. A nakonec čím více zákazníků si takto získám a čím rentabilnější budou, tím snáze získám nové v podobě jejich akvizice a tím nakonec podnik dosáhne vyššího tržního podílu.

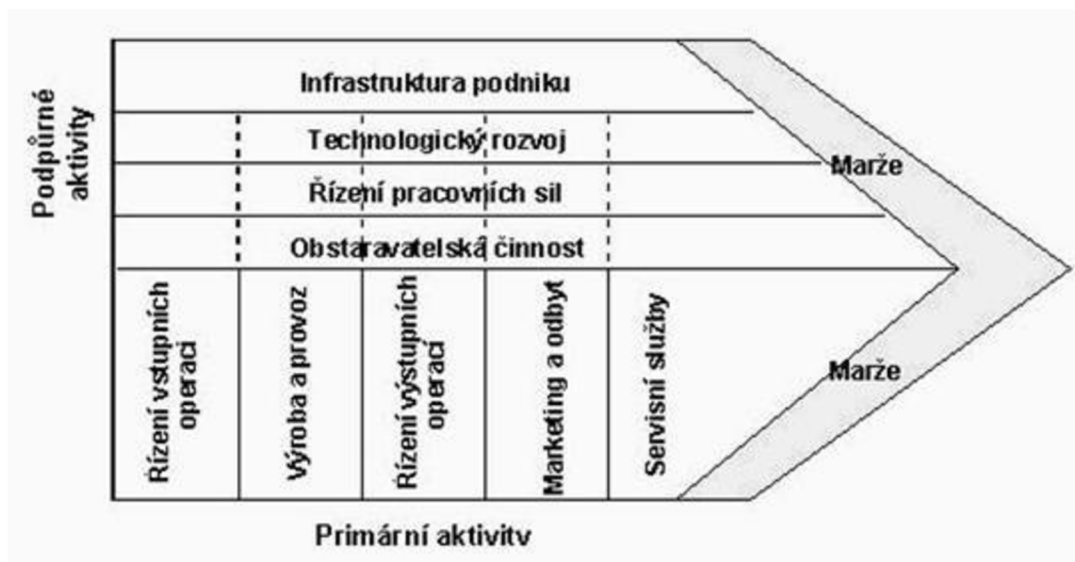
Tento kauzální vztah je jen příkladem toho, jak může takovýto myšlenkový řetězec vypadat. Je však nezbytně nutné, aby podnik měl představu o jejich vzájemném propojení.

Je mnoho způsobů jak takovéto informace od zákazníků získat. Nejčastěji se užívá promyšlený dotazník, který musí splňovat pravidla například nenáročnosti vyplnění, či rozdílná váha jednotlivých odpovědí. Tento dotazník je poté společně s dalšími daty například těmi tvrdými o prodeji vložen například do indexu spokojenosti zákazníků a dle firemní strategie vyhodnocen. Důležitá je zde opakovanost těchto měření, aby podnik měl představu o jeho vývoji v čase.

### **Perspektiva interních procesů**

Každý podnik je určitým způsobem tvořen. Jedná se o schéma mnoha dílčích propojení (procesů), které v podniku probíhají. Bez větších pochyb je tento rámec tvořen systémem řízení shora dolů. Dále ovšem i procesy horizontálními a také podání zpětné vazby zdola nahoru. Pro podnik je důležité tyto procesy poznat a pochopit, aby s nimi mohl pracovat a zefektivňovat je, dle vytyčené finanční a obchodní strategie. V rámci měření výkonnosti podniku je historicky známý Porterův model hodnotového řetězce, který je užíván při zjišťování konkurenčních výhod podniku. Porter rozdělil podnikové činnosti na primární a podpůrné a u každé činnosti je nutné určit její přidanou hodnotu, kterou přispívají k celkové konkurenční výhodě podniku na trhu.

Viz. Obr. 3.



Obrázek 3:Porterův model [5]

Pánové Solař a Bartoš (2006:74) uvádí následující dělení procesů v podniku:

- „Inovační proces
- Provozní proces
- Prodejní servis a služby“

Inovační proces, jak již název napovídá je procesem inovace a modernizace výrobků a služeb. Podnik zkoumá zákaznické potřeby a očekávání a snaží se přiblížit svou produkci tomuto očekávání tak, aby co nejvíce uspokojil své zákazníky.

Provozní proces odpovídá výrobě a prodeji výrobků a služeb. Historicky se většina podniků zaměřovala právě na tento proces, jelikož ho lze dobře měřit. Do této kategorie spadá například měření kvality produkce, doba jejich výroby, včasnost dodávek, či snižování nákladů. Z hlediska vztahu k zákazníkovi je však optikou BSC důležitější inovační proces, což je považováno silnou stránku tohoto modelu.

Prodejní servis a služby jsou posledním článkem celého řetězce. Dle názvu je jasné, že se jedná o služby zákazníkovi po prodeji produkce. Tedy o dodatečný servis v případě poruchy, nebo jen dobré vztahy se zákazníkem po uskutečnění obchodu. Obecně platí, že v této části se rozhoduje o budoucí věrnosti zákazníka. Jelikož například vstřícnost a rychlost vyřízení reklamace, či opravy je mezi zákazníky vnímána velmi pozitivně.

Rovněž do této kategorie spadá i nejrůznější školení například v rámci ovládnání a správné manipulace s prodanou produkcí.

Základní ukazatele této perspektivy uvádí pánové Solař a Bartoš (2006:76) následovně:

- 1) „Průběžná doba procesu. (Celková průběžná doba a její struktura, efektivnost. Využití běžné doby)
- 2) Náklady procesu. (Celkové náklady na proces, efektivnost využití nákladů atd.)
- 3) Kvalita procesu. (Podíl neshod v procesu, % dobrých výrobků na 1. Průchod atd.)“

### **Perspektiva učení se a růstu**

V některých odborných literaturách můžeme nalézt i jiné pojmenování této perspektivy, jako perspektiva rozvoje, nebo perspektiva potenciálů.

Autoři Horváth & Partners (2002:25) uvádí jako základní otázku na kterou by tato perspektiva měla přinést odpověď takto: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Autoři Solař a Bartoš (2006:85) uvádí věcnou náplň perspektivy následovně:

- „Zaměstnanci s jejich znalostmi, inovačními schopnostmi a kreativitou (personální potenciál)
- Informace a informační systémy
- Technologie, které má podnik zvládnuty, včetně systému řízení podniku.“

Jak se patrně z výše zmíněného, perspektiva učení se a růstu je směřována na jednotlivé dílčí části vnitřního soukolí podniku. Zavádí nejrůznější ukazatele a měří podnikové klima a jeho schopnosti. Mezi takovéto ukazatele například patří měření věrnosti a spokojenosti zaměstnanců, efektivního fungování informačního systému, nebo ochotu vedení věnovat se podmětům vycházejících od samotných zaměstnanců. Opět se zde vychází z podobných myšlenek, jako v případě předešlých perspektiv. Tedy o uvědomění si vzájemné provázanosti jednotlivých ukazatelů a tvorby myšlenkového řetězce směřujícího ke konečnému cíli. Například spokojenější zaměstnanci jsou

produktivnější a mají lepší vztah se zákazníky. Lepší vztah se zákazníky znamená lepší prodeje. A lepší prodeje znamená vylepšení finančních ukazatelů.

Aby podnik měl možnost tyto ukazatele měřit je potřeba, podobně jako u výše zmíněných zákazníků, zavést metodu, kterou měření proběhne. Takové měření může proběhnout více způsoby například formou pohovoru, či dotazníku. Nutné ovšem je aby měl podnik vypracovaný systém a kritéria hodnocení míry vah jednotlivých otázek a porovnání těchto měkkých dat s daty tvrdými.

### **2.2.2 Problémy při zavádění BSC**

I přes zdánlivou jednoduchost celého systému BSC, existuje několik problematických bodů, se kterými si podnik při implementaci BSC musí poradit.

Například pánové Horváth & Partners (2002:23) poukazují na potřebu pohledu globálnějšího a úplného a dodávají: „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.“

Dále je možné zmínit problematiku příliš ambiciózních cílů. V takovém případě je možné reálná data porovnat s těmito plány, ale podniku bude chybět sebereflexe, jelikož vždy budeme za očekáváním, na což si podnik zvykne a nemusí se tímto stavem více zabývat. Nejčastěji se tak děje v případech kdy jsou cíle spíše proklamační a neopírají se o realitu, ale spíše o bláhové sny a vize vedení.

Dále může v podniku chybět dostatečná komunikace mezi vedením a například odděleními. Nebo odděleními a zaměstnanci. Protože aplikace BSC spočívá v tom, že všechny jednotky a jednotlivci tuto strategii znají a jednají v souladu s ní. S tímto krokem může zase hrozit prozrazení klíčových cílů a vizí například konkurenci, neboť čím více zaměstnanců bude naše cíle znát, tím větší je pravděpodobnost jejich odhalení.



Pánové Solař a Bartoš (2006:39) dále upozorňují, že: „dlouhodobě zanedbávaná problematika lidských zdrojů začíná být kritickým faktorem dalšího rozvoje.“ Tedy je patrné, že i oblast neustálého školení pracovníků, se může jevit jako drahá a zbytečná a tím i problematičtější pro zavedení BSC.

Zde se jedná jen o nástin možných problémů při zavádění BSC a možných důvodů jeho nezavedení podnikem. Tyto problémy se mohou podnik od podniku lišit a je potřeba jejich vyřešení pro bezproblémové zavedení BSC, které se zavádí až dva a půl roku ve dvou etapách.

### **2.3 Benchmarking**

Ve velmi zjednodušené podobě lze říci, že benchmarking je systém, který danou společnost porovnává s vhodně zvolenou konkurencí dle výkonů a jednotlivých procesů. Jedná se o prvek strategického managementu, který poprvé použila společnost Xerox Corporation v osmdesátých letech dvacátého století. Ovšem je nutno poznamenat, že mnoho podnikatelů a společností může mít pocit, že model benchmarkingu je ve své podstatě průmyslová špionáž, což v žádném případě není pravda. Podstatou benchmarkingu je naprosto etické a legální zjišťování informací ať už od konkurence samé, či z jiných volně dostupných zdrojů.

Autor Nenadál (2001:120) uvádí následující a přesnější definici benchmarkingu: „nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“ Nenadál (2001:120) dále upozorňuje na některé aspekty benchmarkingu na které je potřeba se zaměřit:„

- a) Benchmarking nesmí být chápán jako nahodilý proces, naopak, musí být považován za trvalou součást strategického managementu v jakékoliv organizaci, ať už jde o výrobní firmy, nebo organizace poskytující služby.
- b) Benchmarking nemůže být založen na pouhém konstatování, že je někdo v našem okolí lepší nebo slabší, ale na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti.

- c) Benchmarking může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv v organizaci, co si podle vedení zaslouhuje pozornost – jde o předtím identifikované slabé stránky produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systému managementu apod.
- d) Pravým smyslem benchmarkingu je získat inspirativní informace pro procesy neustálého zlepšování, tzn. že benchmarking musí být chápán jako velmi účinný nástroj učení se.“

Jak dodává Bartoš (2011:10): „ V podmínkách globální konkurence je dobře fungující benchmarking podmínkou přežití. Je to účinný nástroj získávání nových poznatků nutných pro efektivní řízení rozvoje s cílem získání a udržení konkurenceschopnosti.“

Jak již bylo řečeno, benchmarking slouží ke zkoumání čehokoli, co je spojeno s naší nebo konkurenční společností. Z tohoto důvodu byly zavedeny jednotlivé kategorie členění benchmarkingu, které budou rozebrány níže. V tomto případě je použité členění autora Nenadála (2001:121,122), neboť je jednotlivý autoři v tomto dělení mohou lišit.

### **Benchmarking konkurenční**

Tento benchmarking se používá v situacích, kdy je hlavním zdrojem zájmu konkrétní produkt, nebo přímý konkurent podniku. Využívá se například mezi výrobci typově stejných produktů, či mezi poskytovateli srovnatelných služeb.

Tato forma benchmarkingu je pravděpodobně nejsložitější na provedení a vyžaduje maximální míru důvěry mezi podniky, které se benchmarkingu účastní. Samotné výsledky benchmarkingu jsou pak z logiky věci daleko více konkrétní se zaměřením na daný výrobek, či odvětví.

## **Benchmarking funkcionální**

Nenadál (2001:121) uvádí funkcionální benchmarking jako proces: „kdy je srovnáváno několik nebo i jediná funkce určitých organizací.“ Z toho vyplývá, že se může, ale nemusí jednat o podniky v rámci stejného oboru. Může být sice předmětem výzkumu proces, který je s daným oborem přímo spjat. Například použití dostupných technologií v automobilovém průmyslu. Ale lze tento proces aplikovat na i na podniky mimo společný obor, avšak se společnými procesy. Jako příklad lze uvést dodatečný zákaznický servis v oblasti poskytování služeb, kdy do služeb mohou zapadat například jak kadeřnictví, tak i nehtové, či masážní salóny.

## **Benchmarking procesní**

Pánové Solař a Bartoš (2006:20) k této problematice uvádí: „měří individuální výkonnost procesů a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky (Best Practices) v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti.“

Tento typ benchmarkingu je zcela stěžejní pro studii benchmarkingu jako takovou. Jedná se o to, že je možné a odborníky velmi doporučené, aby podnik porovnával daný proces s ostatními podniky, které jsou v rámci tohoto procesu mistry. A důležité je, že tyto podniky mohou působit i v jiných oborech a nemusí tak být prvotnímu podniku žádnou konkurencí. Z tohoto důvodu mohou tyto podniky být otevřenější a sdílnější ve smyslu podělení svých znalostí a zkušeností s těmito procesy.

Tato situace v důsledku povede k tomu, že podnik provádějící tuto benchmarkingovou studii též dosáhne zvýšení výkonnosti v oblasti interních procesů a tím zvýší svou efektivitu a tím pravděpodobně i ziskovost.

Typické body zájmu v oblasti procesního benchmarkingu mohou být například rozsah a kvalita servisu, systém rezervace produktů, nebo přístup k spokojenosti zaměstnanců.

Další možné členění systému benchmarkingu je dělení na externí a interní benchmarking.

## **Benchmarking interní**

Autoři Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011:24) uvádí: „je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem zde bývá určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci. Proto obvykle nenaráží na omezení při získávání potřebných informací a doba jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší (v porovnání s externím benchmarkingem).“

Tento typ benchmarkingu pomáhá účinně zabezpečit jednotnou výkonnost celého podniku, či alespoň tvoří tlak na snahu o její neustálé přibližování. Ovšem hrozí zde situace, že výkonnost celého podniku bude sice sjednocena v rámci všech divizí a částí, ovšem v porovnání z konkurencí stále nebude dostačující. Dalším problémem aplikace tohoto typu je fakt, že u mnoha podniků zejména menších a středních, nedochází ke zdvojování procesů v rámci divizí. Tedy že každá divize dělá jiné procesy a není tedy možno je porovnat.

Obecně lze říci to co autoři Nenadál, Vykydal a Halfarová dobře vystihli (2011:25). Tedy že aplikace interního benchmarkingu sice může pomoci s tím, že budou nalezeny určité přínosy, ale větším přínosem pro vedení společnosti bude pochopení toho, jak benchmarking pracuje a se získanými zkušenostmi se pak bude snáze aplikovat benchmarking externí, u kterého lze očekávat větší přínosy.

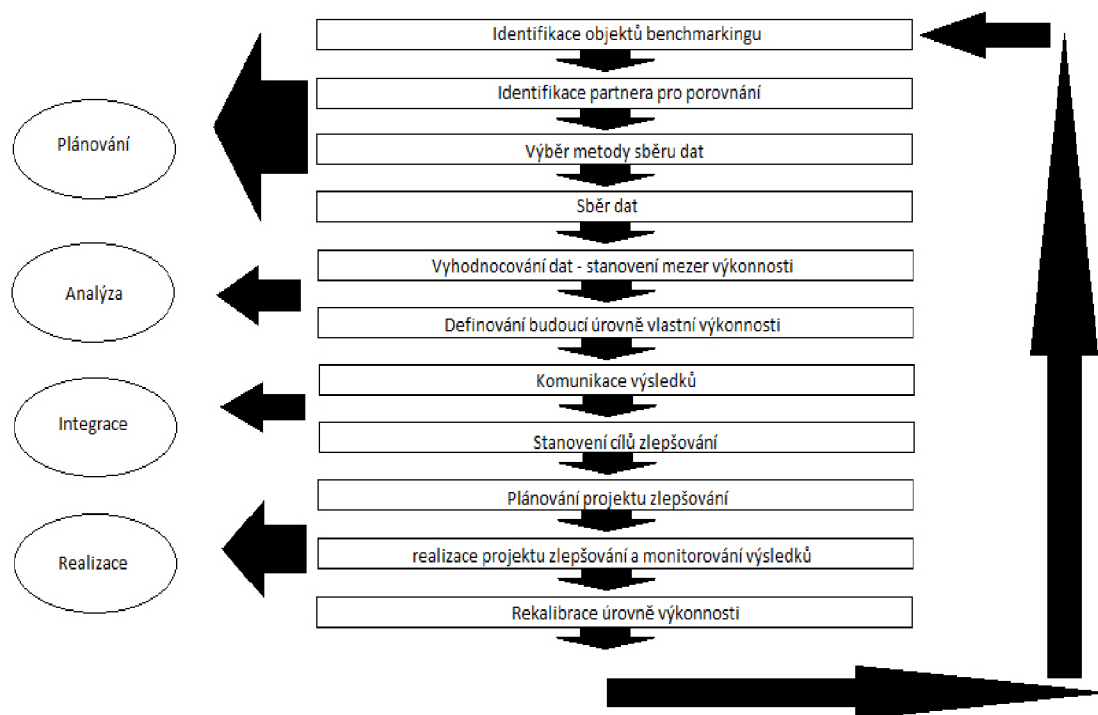
## **Benchmarking externí**

Nenadál (2001:122) uvádí: „Benchmarking externí, kdy je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních forem je to asi jediný možný typ benchmarkingu.“ Tento model umožní podniku srovnat se prakticky s jakoukoli firmou, se kterou má společné prvky pro srovnání. Ideální je ovšem nalézt tzv. vhodného partnera ke srovnání. To může být velmi komplikované, pokud se jedná o přímého konkurenta, který pochopitelně nemusí být ochotný vůbec nějaké informace poskytnout. Ovšem lze toto srovnání provést i ze společností diametrálně odlišnou, či několikanásobně větší, kdy se lze učit od nejlepších. Tento typ benchmarkingu má

v porovnání obou výše zmíněných typů pochopitelně větší přínos, jelikož umožní pochytit nové myšlenky a přístupy k řešení stávajících problémů. Ty poté nemusí být řešeny pouze klasickým kopírováním řešení konkurence, ale lze jej vzít jako inspiraci k nalezení vlastního a třeba i ještě lepšího řešení. V zásadě je ovšem důležité dostávat tyto podněty k zamyšlení, aby docházelo k neustálému procesu zlepšování. Důležité je dodat, že tento typ benchmarkingu není pouze jednostranné vytahování informací z venkovního světa, ale na základě partnerství s druhou stranou benchmarkingu i přispět svými znalostmi. Jelikož benchmarking externí musí realizován na základě výhodnosti pro obě strany.

### 2.3.1 Metodika Benchmarkingu

Nenadál (2001:123) uvádí: „Benchmarking není přísně uzavřeným procesem, metodikou, která má jednoznačně definovaná pravidla a postupy. Počet etap, resp. kroků, je velmi rozdílný a kolísá u jednotlivých firem mezi 4 až 12. Nejčastěji je však uváděn desetikrokový algoritmus.“ Základní etapy algoritmu viz obr 4.



Obrázek 4: Základy etapy benchmarkingu (vlastní tvorba) zpracováno na základě Nenadál (2001:124)

## **Plánování**

Autoři Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011:28) k této části uvádí: „První z kroků vykoná vrcholové vedení. To také musí jmenovat tým benchmarkingu, jehož složení by mělo odpovídat jeho zaměření. První úlohou týmu je obvykle výběr minimálně jednoho partnerského subjektu – organizace, o které jsou členové přesvědčeni, že se lze u ní v něčem inspirovat. S ohledem na charakter projektu poté tým navrhne optimální metodu sběru dat tak, aby bylo možné kvantifikovat velikost rozdílů ve sledovaných ukazatelech výkonnosti.“

## **Analýza**

Analytická část je typická pro zpracování veškerých posbíraných dat během první fáze. Tyto data jsou následně použita pro tvorbu cílů a oblastí budoucího zlepšování podniku. Nutno poznamenat, že tyto data nutno nejdříve roztřídit a vyloučit z nich ty, které nejsou použitelná z důvodů například specifických podmínek během měření. Jak uvádí autoři Nenadál, Vykydal, Halfarová (2011:29): „Tyto informace jsou předloženy vrcholovému vedení, jež v rámci fáze integrace nejprve projedná zjištění, která formuloval tým benchmarkingu, aby potom objektivně rozhodl o definitivních cílech vlastního zlepšování.“

## **Integrace**

Jak již bylo řečeno. V této třetí fázi se data předkládají vrcholnému vedení, které následně po celkovém projednání rozhodne o konkrétních cílech a oblastech vlastního zlepšování. V této souvislosti někteří odborníci doporučují, aby si vedení nechalo vypracovat hodnocení rizik pro jednotlivé cíle zlepšení. V této souvislosti též tým může předložit vedle zprávy o svém nálezu, jeho odůvodnění pro daná zlepšení.

## **Realizace**

V této poslední fázi celého procesu benchmarkingu dochází k tzv. lámání chleba. Jelikož právě v této fázi se management rozhodne aplikovat daná projednaná zlepšení do praxe. V některých literaturách se pro tuto fázi užívá termín rekalibrace úrovně. Například autoři Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011:29) uvádí: „Rekalibrací úrovně výkonnosti se přitom chápe situace, kdy jsou v organizaci standardními nástroji systematicky odhalovány další příležitosti ke zlepšování, aby bylo možné nastartovat nové benchmarkingové projekty.“

V tuto tedy nutno konstatovat, že stejně jak již bylo v úvodu řečeno, že je pro podnik zcela klíčové neustále zlepšovat své procesy a ukazatele. Tak realizace benchmarkingu je pouze další krok na cestě k další realizaci benchmarkingu. Proto implementací současných zlepšení podnik získal pouze čas, nikoli konečné vítězství.

### **2.3.2 Praktický význam benchmarkingu**

Určení konkrétního přínosu pro daný podnik, lze velmi dobře ukázat pouze na daném podniku. V případě zobecněného výstupu potom člověk může dostat nic neříkající proklamační vyjádření, jak aplikace benchmarkingu zlepšila téměř vše, na co si daný podnik může jen vzpomenout. Samozřejmě jak to v životě bývá, pravda leží někde na půli cesty a samozřejmě velmi záleží, jak dobře je daný benchmarking proveden.

Pro pochopení praktického přínosu benchmarkingu v praxi uvádí Nenadál (2001:122) konkrétní 4 body:

- a) „benchmarking pomáhá mnohem lépe chápat požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran. Ty jsou totiž často až příliš v zajetí historických dat, dřívějších zkušeností a pouhých pocitů řídicích pracovníků. A je to právě benchmarking, který umožní nastavit pravdivé zrcadlo o všech nedostatcích v této oblasti, která jak už bylo naznačeno v předchozí kapitole, je pro výsledky organizací životně důležitá,
- b) benchmarking umožňuje vedoucím pracovníkům získat informace, které by jinak byly buď výsledkem nahodilého zjištění (např. díky návštěvě veletrhů),

- nebo by zůstaly úplně zahaleny – pomáhá tak zbavit se někdy i přehnaného optimismu a uvědomit si postavení vlastní organizace na trhu,
- c) benchmarking je cestou nalezení objektivních ukazatelů měření vlastní výkonnosti a produktivity, aby tak mohly být přesně identifikovány vlastní silné i slabé stránky,
  - d) benchmarking je jedním z nejučinnějších procesů získávání podnětů k vlastnímu zlepšování za předpokladu, že vrcholový management v sobě nalezne dostatek pokory a ochoty přiznat si existenci nemalých příležitostí k vlastnímu zlepšování.“

Tyto fakta lze podložit i konkrétními čísly z praxe u mnoha světových společností. Příkladem může být i veliký průzkum prováděný v USA v roce 1996, kdy 41% podniků uvedlo, že jim benchmarking pomohl pochopit vlastní interní procesy a zlepšit je. Dále 33% firem uvedlo, že jim benchmarking pozitivně přispěl ke tvorbě nových nápadů. 28% podniků uvedlo, že na základě benchmarkingu byly schopni omezit, či úplně zrušit nadbytečné a neefektivní činnosti. A 26% podniků uvedlo, že na základě znalosti benchmarkingu dokázali lépe motivovat své zaměstnance. Pouze 4% podniků uvedlo, že nepocítily žádné pozitivní účinky ze zavedení benchmarkingu. Tyto data jsou zveřejněna v díle Nenadál (2001:123).

Dle mého názoru je jakýkoli podnět pro pozitivní změnu přínosem. I kdyby bylo více podniků, které by tvrdily, že jim benchmarking nepřináší žádná pozitiva, ale stále by se našly podniky, které by naopak tvrdily, že jim benchmarking pozitiva přináší, tak by stále mělo smysl o zavedení benchmarkingu uvažovat. Hlavní kámen úrazu spočívá v tom, že dokud podnik benchmarking nezkusí, tak ani nemůže vědět, kde mu pomůže a kde nikoli. Takže zde lze aplikovat vědecký přístup a říci, že i negativní výsledek je výsledek, který přináší informace, které podnik před tím k dispozici neměl a které mu pomohou v budoucím ekonomickém vývoji.



## 2.4 Six Sigma

Model Six Sigma soustředí svou pozornost zejména na otázku kvality. Pro úvod tohoto modelu použijeme úvod od Bartoše (2011:15): „Koncepce Six Sigma byla zavedena Billem Smithem v roce 1987 jako strategická iniciativa amerického podniku Motorola, který přišel s podstatným zaměřením na kvalitu a tím začal i se značným snižováním četností neshod, nákladů u výrobních technologií a zlepšení plnění požadavků zákazníka. Následně tuto koncepci zdokonalila a aplikovala i v oblasti služeb další americká společnost General Electric.“

Většina myšlenek modelu Six Sigma není de facto nová. Co ovšem nové je, je stanovení maximální zmetkovosti výroby na číslo 3,4 vadných výrobků na milion. Silná stránka tohoto modelu je též v silné aplikaci statistických metod.

Ovšem smyslem modelu Six Sigma nejsou statistické metody sami o sobě. Jedná se stejně jako v případě BSC o neustálý proces zlepšování, v tomto případě, za účelem neustálého snižování možných vad v celém procesu od jeho počátku až do konce.

Autorky Pavelková a Knápková (2009:205) dodávají: „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.“

Autorky Pavelková a Knápková dokonce vyslovují myšlenku propojení modelů Six Sigma a BSC a využití výhod, které přináší oba systémy a naopak eliminace obou potenciálních nevýhod. Nastává tak synergický efekt a podnik je schopen ve větší míře ovlivnit tři perspektivy BSC. Pouze perspektiva finanční by v této situaci byla ovlivněna nepřímo prostřednictvím myšlenkových řetězců zbývajících perspektiv. Například zavedení statistických propočtů dle modelu Six Sigma ve výrobě podniku, by znamenalo zefektivnění perspektivy interních procesů v oblasti snížení nákladů na opravu zmetků, či dodatečných úprav. Ta by poté vedla k ovlivnění finanční perspektivy v oblasti například rentability vlastního kapitálu. Jedná se pouze o možný myšlenkový řetězec, podle kterého by společnost mohla postupovat.

V této práci je nicméně model Six Sigma zmíněn spíše pro úplnost a nebude mu zde věnováno více prostoru. Jde spíše o nástin jiného uchopení procesu a hodnocení výkonnosti podniku. Nicméně se zde otevírá velké pole působnosti pro jednotlivé propojení vícero modelů, kterým lze dosáhnout velmi zajímavých výsledků s velkým obsahovým přínosem. Je proto na zvážení každého podniku, zda tento přínos by eventuálně převýšil danou námahu zavést dva, či více modelů dohromady.

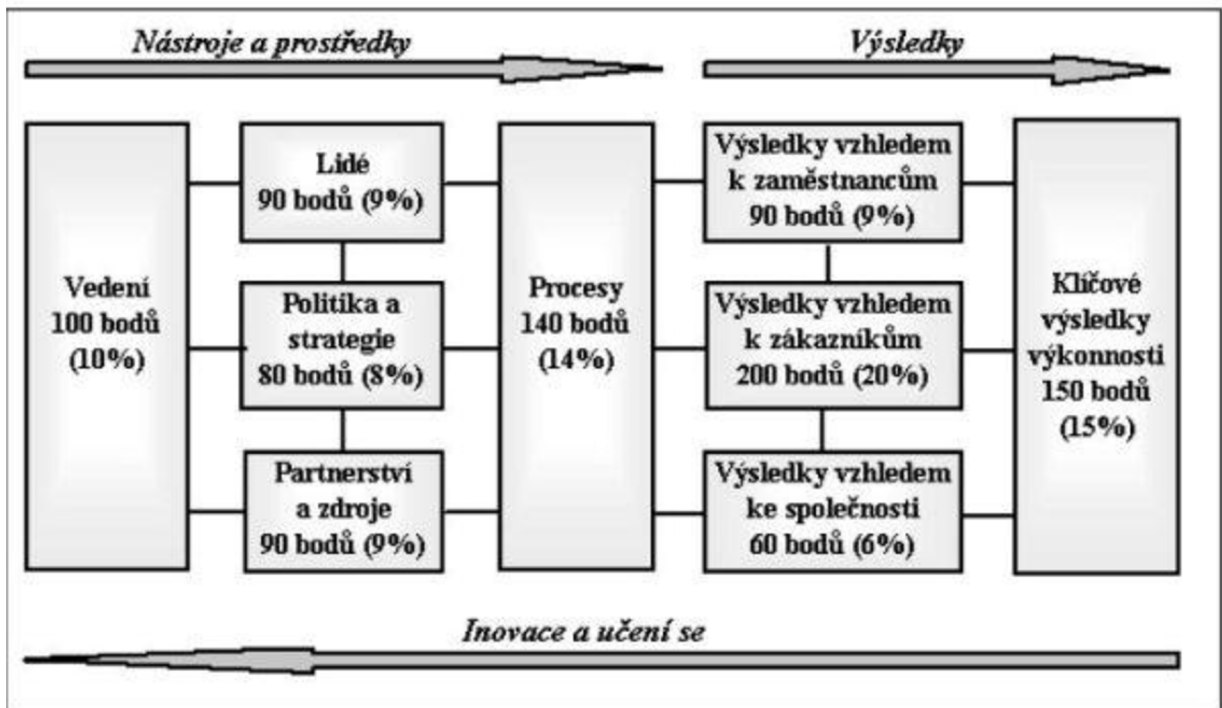
## **2.5 EFQM Model Excellence**

Model EFQM Excellence, dále už jen EFQM, patří svou oblíbeností a četností užívání mezi nejdůležitější modely v rámci celého evropského prostoru, jako hlavní základ národní ceny jakosti. Z tohoto důvodu bude praktická část této práce věnovaná zkoumání společnosti NEPA s.r.o., právě optikou modelu EFQM. Dále z tohoto důvodu zde bude model EFQM rozebrán podrobněji a detailněji než předchozí modely.

### **2.5.1 Historie EFQM Excellence modelu**

Historický úvod do modelu EFQM lze popsat následovně. V roce 1991 tento model vytvořila Evropská nadace pro management jakosti (European Foundation for Quality Management – EFQM), který byl v té době znám jako Evropský model TQM (Total Quality Management). Svůj dnešní název model EFQM získal na jaře roku 1999, kdy prošel zásadní proměnou a inovací. A jak Nenadál (2001:38) dodává: „Tento model účinně aplikuje 8 základních principů TQM a představuje dnes nejnáročnější, ale současně i nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu (ne už pouze managementu jakosti!) ve světě.“

I přes to, že se váha jednotlivých kritérií ještě upravovala, viz Obr. 6. Je zde pro úplnost přidán obrázek 5 s původní váhou jednotlivých kritérií z roku 1999.



Obrázek 5: Schéma EFQM Excellence Modelu z roku 1999 [10]

V následující sekci budou podrobně popsány jednotlivé aspekty celého modelu.

## Vedení

Myšlenky týkající se vedení v modelu EFQM jsou zaměřeny na vůdčí schopnosti vedení podniku. Díky slovu Excellence v modelu EFQM je ve správném vedení toto slovo aplikováno též. Nenadál (2001:40) uvádí následující definici: „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.“

V rámci tohoto kritéria, kterému model z roku 1999 přisuzuje váhu 10% a stejnou váhu si udržel i po přehodnocení váhy jednotlivých kritérií z roku 2013, jsou uvedena jednotlivá dílčí kritéria. Nenadál (2001:40-41) uvádí následující: „

- a) Manažeři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.

- b) Manažeři jsou osobně angažováni do zabezpečování toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, implementován a nepřetržitě zlepšován.
- c) Manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.
- d) Řídící pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců.“

Někteří autoři v této situaci uplatňují ještě další dílčí kritérium, v tuto chvíli tedy za e) vedení je schopno identifikovat a permanentně prosazovat důležité změny v organizaci. Důležité je zde dodat, že tyto dílčí kritéria, která jsou zde vypsána, nejsou konečná a jsou složena z dalších mnoha a mnoha dílčích kritérií, která se už ovšem mohou lišit podnik od podniku a jejich komplexní vyjmenování není pro pochopení modelu EFQM klíčové.

### **Politika a strategie**

Toto kritérium má ve starém modelu EFQM z roku 1999 váhu 8%. Po úpravě z roku 2013 byla váha tohoto kritéria navýšena o další 2pb. na v současné době platných 10%. Samotnou definici tohoto kritéria Nenadál (2001:41) popisuje následovně: „Jak organizace implementuje svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů.“ Jinými slovy lze říci, že toto kritérium se zabývá tím, jak tyto plány, cíle a procesy organizace umožňují a vedou k naplnění celkové strategie daného podniku.

Podobně jako u předchozího kritéria i zde tvoří toto kritérium soubor dílčích kritérií, které uvádí Nenadál (2001:42-43): „

- a) Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
- b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.
- c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.
- d) Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.
- e) Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány.“

Rovněž zde platí, že tyto dílčí kritéria jsou opět složeny s dalších dílčích kritérií, jejichž prostý výčet je sice pro aplikaci EFQM nezbytný, ale pro účely této literatury postačuje současné dělení.

## **Lidé**

Nenadál (2001:43): „Jak organizace 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.“

Toto kritérium, které v modelu z roku 1999 dosahovalo hodnoty 9%, bylo taktéž v roce 2013 posíleno o 1pb. na současnou hodnotu 10%. To svědčí o stále rostoucí hodnotě lidských zdrojů v podnikové sféře a zároveň tak došlo k celkovému zjednodušení modelu EFQM jak ukazuje obrázek 5.

Dílčí kritéria této sekce opět vyjmenoval Nenadál (2001:43-44):

- a) „Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.
- b) Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti i kompetence lidí.
- c) Lidé jsou angažováni a zmocněni k procesům.
- d) Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.
- e) Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.“

Opět lze poznamenat, že každé toto kritérium obsahuje své vlastní dílčí kritéria, na která je možno se zaměřit a aplikovat je v souladu s celkovou strategií společnosti, jejíž oblast spadá do kategorie Lidé. Pro lepší představu takovéto konkrétní sub dílčí kritéria mohou mít podobu například podpora společenských akcí pro zaměstnance, zavedení speciálního důchodového systému pro věrné zaměstnance, delegování pravomocí na základě strategického rámce podniku, nebo prostou podporou týmové práce v organizaci.

Důležité je najít myšlenkový řetězec a vzájemnou provázanost sub dílčích kritérií na dílčí kritéria a ty navazující na kritérium hlavní, spadající do myšlenkové strategie

vedení podniku. Nalezení tohoto myšlenkového řetězce lze považovat za zcela klíčové a po měření samotném za nejsložitější část celého modelu EFQM.

### **Partnerství a zdroje**

Definici tohoto kritéria vysvětluje Nenadál (2001:44): „Jak organizace plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.“

Toto kritérium rovněž dosáhlo mírného posílení na jeho významu, jelikož po modernizaci modelu v roce 2013 byla jeho hodnota zvýšena o 1pb na 10% z původních 9% modelu z roku 1999. Opět lze předpokládat, že krom prostého zjednodušení celého modelu, kdy se váhy jednotlivých kritérií vyrovnaly, byl hlavní důvod tohoto navýšení uvědomění si důležitosti tohoto kritéria na chodu společnosti.

Jednotlivá dílčí kritéria vyjmenovává Nenadál (2001:44,45) následovně:

- a) „Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- b) Jsou řízeny finanční zdroje.
- c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- d) Jsou řízeny technologie v organizaci.
- e) Jsou řízeny informace a znalosti.“

Jak již bylo uvedeno dříve a pro úplnost je poznamenáno i zde, tyto dílčí kritéria jsou opět složena ze spousty dalších dílčích sub kritérií, která se pro každý podnik různí. Záleží na konkrétním podniku, kterým kritériím se bude věnovat. Výrobní podnik například jako sub kritérium sleduje nahrazování zastaralých technologií novými, zatím co obchodní podnik více rozvine kritérium partnerských vztahů. A to i přes to, že se novým technologiím samozřejmě věnovat bude též, jen ne tak detailně.

Důležité stejně jako v předchozích kategoriích je, aby byl kvalitně vytvořen myšlenkový řetězec propojenosti jednotlivých kritérií s nižšími částečnými kritérii a aby bylo přesně definováno, jakým způsobem přispívají k celkovému pokroku.

## **Procesy**

Na téma kritérium procesy nabízí Nenadál (2001:46) následující definici: „Jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků a jak generuje zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované.“

Je třeba si uvědomit, že pod pojmem procesy se skrývá prakticky celý proces objednávky, přes výrobu až po dodání produktu a jeho následného případného servisu. Nenadál (2001:46,47) uvádí následující výčet dílčích kritérií: „

- a) Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.
- b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a jiné zainteresované strany.
- c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
- d) Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.
- e) Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.“

Jak bylo řečeno pod pojmem proces, se zde skrývá celý řetězec od přijetí objednávky, přes výrobu až po následné doručení a servis. Z tohoto důvodu je počet dílčích sub kritérií větší a obsáhlejší, jelikož u většiny podniků je počet procesů v tomto kritériu veliký. Odpovídá tomu i počet těchto sub kritérií, jako snaha pochopit a pojmenovat každý jednotlivý proces. Zajímavé je, že hodnota tohoto kritéria byla snížena o 4pb na 10% v modelu z roku 2013 oproti původním 14% z roku 1999.

## **Výsledky vzhledem k zákazníkům**

Nenadál (2001:47): „Čeho organizace dosahuje ve vztahu k externím zákazníkům.“

Dílčí kritéria Nenadál (2001:47,48) popisuje následovně (upraveno autorem):

- a) „Měřítka vnímání ze strany zákazníků. Tato měřítka jsou obrazem vnímání organizace zákazníky a jsou odvozena od přehledů zákazníků, diskuzí

v ohniskových skupinách, hodnocení odběratelů, pochval, stížností apod.

V závislosti na charakteru organizace mohou tato měřítka zahrnovat:

- Celkový image organizace
- Výrobky a služby
- Prodej a poprodejní služby
- Loajalitu

b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti i k předvídání vnímání ze strany externích zákazníků. V závislosti na charakteru organizace mohou ukazatele výkonnosti zahrnovat:

- Celkový image organizace
- Výrobky a služby
- Prodej a poprodejní služby
- Loajalitu.“

Přesto že se může zdát, že obě kritéria řeší to stejné, liší se v úhlu pohledu na danou problematiku. Teprve až na základě komplexnosti složených z obou úhlů pohledu podnik dostane správný a objektivní pohled na věc. Jak se strany externí, tak z interního vyhodnocení těchto vztahů. Jen pro úplnost hodnota tohoto kritéria byla ponížena o 5pb z 20% v roce 1999 na 15% v roce 2013.

### **Výsledky vzhledem k zaměstnancům**

Definice opět Nenadál (2001:48): „Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům.

„Toto kritérium má prakticky velmi podobné dílčí kritéria jako kritérium předešlé. Opět se dělí pouze na dvě dílčí kritéria s dalšími sub kritérii, která pro tyto účely budou pouze vyjmenována, a v citaci od autora Nenadála je jejich drtivý výčet vynechán. Tedy Nenadál (2001:48,49) uvádí:

a) „Měřítka vnímání zaměstnanci. Tato měřítka vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a jsou odvozena od přehledů, diskuzí v ohniskových skupinách, rozhovorů, hodnocení apod. Mohou zahrnovat např.:

- Motivaci



- Uspokojování
- b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců.

V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:

- Úspěchy v rozdělování kompetencí
- Motivaci a angažování
- Spokojenost zaměstnanců.“

Na základě tedy těchto dvou dílčích kritérií získá podnik náhled na danou problematiku oběma způsoby. Jak vnímání samotnými zaměstnanci, tak i porovnání jejich tvrzení s ekonomickou realitou. Podnik tak získá objektivní přehled na základě, kterého může vedení podniku podniknout nezbytná nápravná opatření u potenciálních nesrovnalostí. Toto kritérium si na základě modernizace modelu z roku 2013 polepšilo o 1pb na 10% oproti 9% z roku 1999. Svým způsobem to dokazuje rostoucí význam zaměstnanců v každém podniku.

### **Výsledky vzhledem ke společnosti**

Definice Nenadál (2001:49): „Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.“

Toto kritérium má stejné členění jako kritérium zaměstnanců, či zákazníků. Pouze dvě dílčí kritéria, jejichž sub kritéria jsou o to komplexnější a složitější z hlediska měření a provedení. Stejně jak i jejich složitý výčet bude z původní citace od autora Nenadála záměrně vynechán.

Dělení těchto dílčích kritérií je dle Nenadála (2001:49) následující:

- a) „Měřítka vnímání společností. Tato měřítka odrážejí to, jak organizaci vnímá společnost, a jsou získána např. ze správ, přehledů, veřejných událostí, ohlasů veřejnosti, úradů apod. V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:
  - zodpovědné chování vůči občanům
  - angažovanost ve veřejných činnostech
  - aktivity při snižování a prevenci znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu výrobků.

- spoluúčast na aktivitách ochrany zdrojů.
- b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele pro monitoring, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a vnímání společností. Kromě ukazatelů v kritériu a) mohou zahrnovat:
- oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti
  - mediální pokrytí
  - rozsah spolupráce s úřady v oblastech: certifikace vývozu, dovozu, plánování, schvalování výrobků
  - rozsah získaných ocenění.“

Tento způsob získání informací, stejně jako v předešlých kritériích, poskytne podniku dostatečný přehled o skutečné situaci a na jejich základě lze provést příslušná opatření k nápravě. Toto kritérium bylo posíleno o 4pb a v modelu z roku 2013 zastává hodnotu 10%, oproti pouhým 6% z roku 1999. Je tedy patrné, že vztahy podniku a celé společnosti jsou brány s čím dál větší vahou.

### **Klíčové výsledky výkonnosti**

Definice Nenadál (2001:50): „Čeho organizace dosahují s ohledem na plánovanou výkonnost.“

Jedná se o poslední kritérium modelu EFQM. Jeho hodnota zůstala nezměněna a v obou modelech jak z roku 1999, tak z roku 2013 dosahuje hodnoty 15%.

Dílčí kritéria si zde zachovávají naučený postup dělení do dvou základních kritérií s poměrně rozsáhlým systémem následných sub kritérií. Opět zde bude v následující citaci vynechán prostý výčet možných variant.

Tedy Nenadál (2001:50) uvádí následující dílčí kritéria:

- a) „Klíčové výsledky. S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:
  - Finanční výsledky
  - Mimofinanční výsledky
- b) Klíčové ukazatele výkonnosti. Jsou operativní povahy a slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace. S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:
  - Procesy

- Externí zdroje
- Finanční zdroje
- Prostředky (budovy, zařízení, materiál)
- Technologie
- Informace a znalosti.“

I zde dochází k hodnocení dané situace z obou stran. Jak ze situace mimo podnik prezentovaných v sekci a), tak z informací přímo z podniku prezentovaných v sekci b). Podnik by tak opět měl dosáhnout objektivního zhodnocení a dosažení dostatečně kvalitních informací pro realizaci jakéhokoli vhodného opatření k nápravě.

### 2.5.2 EFQM Excellence Model 2013

Model EFQM prošel v roce 2013 modernizací, která znamenala změny hodnot některých kritérií a naznačení vývojového trendu moderního věku. Na obrázku číslo 6 je tato modernizace schematicky zachycena.



Obrázek 6: Schéma EFQM Excellence Model z roku 2013 [11]

Nyní již pouze stručně popis daných změn oproti roku 1999:

- 1) Kritérium Lidé posíleno z 9% na 10%.
- 2) Kritérium Politika a strategie posíleno z 8% na 10%.
- 3) Kritérium Partnerství a zdroje posíleno z 9% na 10%.
- 4) Kritérium Procesy poníženo z 14% na 10%.
- 5) Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům posíleno z 9% na 10%.
- 6) Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům poníženo z 20% na 15%.
- 7) Kritérium výsledky vzhledem ke společnosti posíleno z 6% na 10%.

Přesto, že se jedná o spíše kosmetické úpravy lze vyčíst některé zásadní trendy. Například posílení vnímání podniku směrem ke strategickým skupinám jako jsou zaměstnanci, či společnost jako celek. Naopak určité snahy o zmírnění pozice zákazníka, jako hlavního faktoru úspěchu. Obecně lze říci, že tato modernizace posiluje snahu o pochopení podniku jako takového, bere v potaz fakt, že hlavní je pochopit sebe sama a teprve potom chápat naše okolí.

### **2.5.3 Co EFQM Excellence Model přináší?**

Model EFQM do určité míry mění styl vedení podniku. Jeho aplikací dochází k vyhodnocování procesů a ukazatelů, o jejichž existenci podnik resp. jeho vedení nemuselo do té doby mít ani ponětí. Tento model pracuje v rámci svých 9 kritérií, které jsou rozděleny jako nástroje a prostředky (5 z nich) a dále jako výsledky (4 z nich). Na základě zkoumání a vyhodnocování těchto kritérií, které jsou rozděleny každé do dílčích kritérií, kterých je dohromady 32 a které mají své další sub kritéria, dochází ke konstrukci hodnocení organizace jako celku a na povrch vyplouvají silné a slabé stránky podniku. Na základě těchto informací může vedení podniku přijmout konkrétní opatření v každé oblasti tak, aby byla synergicky zvýšena celková hodnota podniku s přihlédnutím na vize a cíle podniku. Tyto opatření provádí vedení podniku na doporučení týmu lidí podnikem k tomuto pověřených. Nutno ovšem poznamenat, že k takovému to opatření musí být ve vedení vůle a ochota ke změnám a zároveň podnik

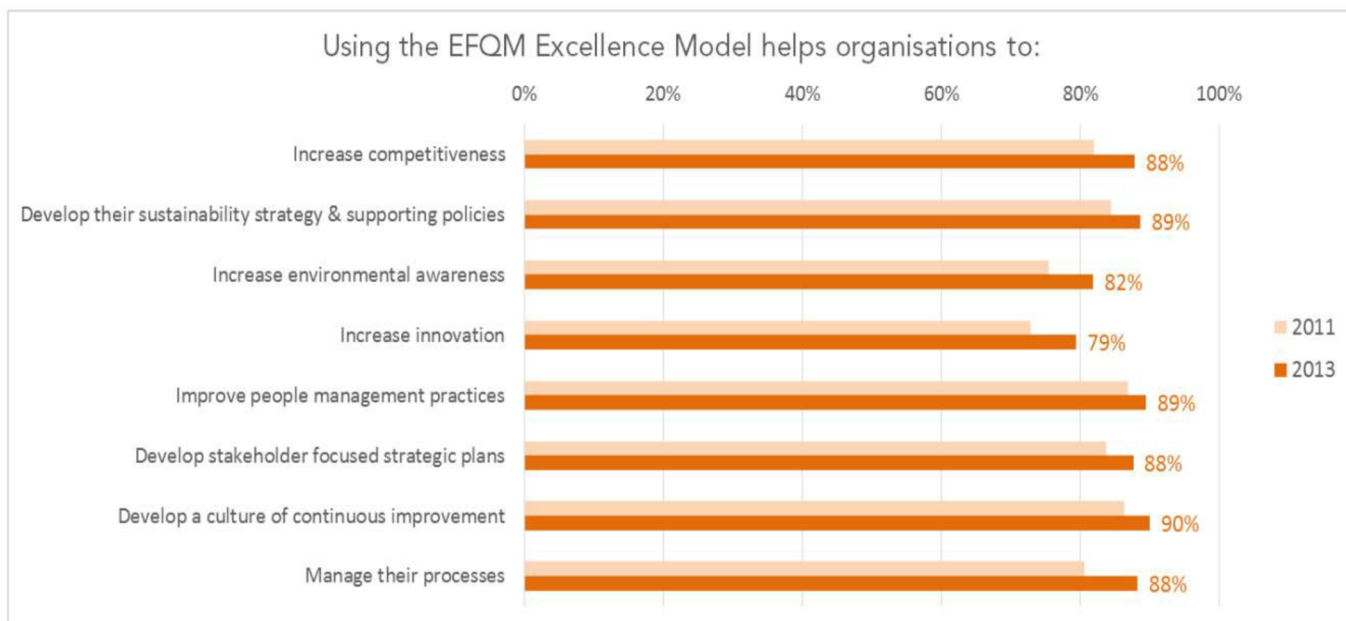
musí mít dostatečné finanční zdroje k jejich realizaci. Proto se tyto změny provádí v souladu s finančním plánem celého podniku.

Nyní více o přínosech modelu EFQM bude citováno z internetových stránek České manažerské asociace o výsledcích průzkumu o Modelu Excellence EFQM ze srpna letošního roku: „Evropská nadace EFQM každoročně zveřejňuje výsledky své studie o přínosech používání Modelu excellence EFQM. Cílem této studie je vytvořit komplexní obraz o tom, jak nadace EFQM a Model excellence EFQM fungují a identifikovat klíčové příležitosti pro zlepšení, na základě kterých je pak vypracován roční strategický plán.

Průzkumu se zúčastnilo přes 500 respondentů z více než 30 krajín (převážně EU). V první části se nadace zaměřila na otázku: Funguje Model excellence EFQM?

1. 88 % respondentů souhlasí s tím, že Model excellence EFQM pomáhá zvyšovat konkurenceschopnost firmy.
2. 89 % respondentů souhlasí s tím, že Model excellence EFQM pomáhá vytvořit udržitelnou strategii s příslušnými podpůrnými politikami.
3. 79 % respondentů souhlasí s tím, že Model excellence EFQM podporuje inovace.“

Pro úplnost je zde přiložen graf č. 1, který zobrazuje dané odpovědi respondentů a porovnává je s odpověďmi z roku 2011. Tento graf je převzat ze stránek České manažerské asociace, která jej cituje z výroční zprávy organizace EFQM.



graf 1: V čem pomáhá EFQM Excellence model podnikům? [12]

Z odpovědí tedy vyplývá a další studie toto tvrzení potvrzují, že EFQM skutečně pomáhá podnikům, resp. jejich vedením identifikovat základní oblasti každého podniku potřebné a měřitelné k pravidelnému zlepšování a tím dosažení komplexního zlepšení celého podniku. Podniky, které model EFQM aplikovali a přijali, jakou svou součástí řízení hlásí vyšší zisky, větší tržní podíly, spokojenější zákazníky i zaměstnance a nižší náklady. Takovéto podniky jsou z dlouhodobého ale i krátkodobého pohledu konkurenceschopnější, životaschopnější a v konečném důsledku mají i méně závažných problémů ve svých strukturách, než podniky bez implementovaného EFQM modelu.

V této chvíli vyvstává zajímavá otázka, jak by vypadalo aplikování více modelů v rámci jednoho podniku? Této problematice se krátce bude věnovat kapitola 7.

## 2.6 Kombinace použití více modelů v rámci podniku

Mnoho autorů v této souvislosti uvádí možnost kombinovat více modelů hodnocení výkonnosti v rámci jednoho podniku. Jelikož každý z výše zmíněných modelů se zabývá jinou, byť mnohdy velmi podobnou kategorií hodnocení, při jejich aplikaci by měl nastat synergický efekt, který poskytne vedení podniku ještě více informací, než kolik by jich poskytly každý z modelů zvlášť, anebo oba modely dohromady bez

synergie. Důležité je též zmínit, že při aplikaci jednoho modelu a pochopení jeho základní filozofie, by mělo být pro podnik snazší aplikovat i druhý model, jelikož již vedení podniku prokázalo otevřenost ke změnám.

### **2.6.1 BSC a Six Sigma**

Jak již bylo uvedeno v kapitole 5, autorky Pavelková a Knápková (2009:205) dodávají: „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.

Spojení konceptů BSC a Six Sigma umožňuje kombinovat strategický pohled BSC a operativní přístup Six Sigma, a tak využít silných stránek obou konceptů. Efektivní řízení výkonnosti může být získáno:

- Rozpadem strategie na jednotlivé cíle (BSC)
- Přiřazení metrik k jednotlivým cílům (BSC)
- Měřením míry splnění cílů (BSC)
- Měřením pozornosti na odchylky (BSC)
- Propojení metrik s kritickými parametry kvality (Six Sigma)
- Identifikací příležitostí pro zlepšení výrobků nebo procesů (Six Sigma)

Prostřednictvím spojení těchto konceptů lze přímo ovlivnit tři perspektivy BSC – perspektivu interních procesů, zákaznickou a finanční. Perspektiva učení se a růstu bude ovlivněna nepřímo, prostřednictvím zvýšení kvalifikace zaměstnanců, kteří budou do zlepšovacího procesu zapojeni.“

Jinými slovy lze říci, že vize a strategie společnosti vytvořena na základě modelu BSC, může být vhodně doplněna a důsledně aplikována detailní prací a kontrolou v modelu Six Sigma. Podnik tak získá daleko větší přehled o svých procesech a jejich vzájemném ovlivňování se. Zároveň jeho zlepšení bude pravděpodobně ještě lépe měřitelné v závislosti na metrikách modelu Six Sigma. Otázkou je zde pravděpodobná časová

náročnost celého hodnocení, která by u menších podniků nemusela odpovídat míře přínosu nových informací.

### **2.6.2 BSC a EFQM Excellence Model**

Ještě než zde budou uvedeny výhody vzájemného propojení obou modelů, je potřeba říci v čem se tyto modely liší, aby mohlo být ukázáno, v čem se poté doplňují. Autoři Solař a Bartoš (2006:154) uvádí následující rozdílnosti: „model EFQM vyžaduje vícedimenzionální uvažování, pracuje s perspektivami, využívá ukazatelů a vyžaduje strategické akce. Tak vzniká dojem, že model EFQM a BSC jsou dva vzájemně si konkurující koncepce se stejnými cíli, mezi nimiž by se mělo rozhodnout a zamezit tak duplicitním činnostem.

Ve skutečnosti 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.

EFQM je ve stejné míře jak nástrojem diagnostickým, tak i sebehodnotícím. Zajišťuje komplexní, pravidelnou a systematickou kontrolu činností a výsledků podniku na základě modelu orientovaného na kvalitu, na jehož základě se má dosahovat výborných výsledků. V popředí přitom vždy stojí otázka: „děláme věci správně?“. To znamená, že se po malých krůčcích snažíme v dané situaci postupovat tak, abychom dosáhli zlepšení ve všech podnikových oblastech.

BSC je naproti tomu nástroj řízení orientovaný na strategii, který zajišťuje realizaci strategického řízení jednotlivých organizačních jednotek. Z hlediska BSC zní hlavní otázka takto: „Jaké věci chceme dělat v budoucnosti?“. Cílem, který musí management podporovat, je inicializovat a realizovat takové změny, které povedou ke zvýšení efektivnosti podniku. To znamená udělat směr, kterým se má podnik ubírat.“

Autorky Pavelková a Knápková (2009:203) uvádí, které části obou modelů použít, aby došlo k maximálnímu synergickému efektu obou modelů:



„Využití konceptu BSC:

- Ke zvýšení porozumění příčiny a důsledků a zlepšení rozhodování manažerů
- K propojení operativních aktivit se strategickými prioritami založenými na vizi
- K zaměření managementu více na budoucí strategické akce než na hodnocení minulých finančních výsledků
- Ke komunikaci v podniku

Využití konceptu EFQM Excellence Model:

- Ke kontrole výkonnosti podniku a identifikace jeho silných a slabých stránek
- K iniciaci a řízení kontinuálního procesu zvyšování výkonnosti
- K využití externího benchmarkingu
- K rozvíjení „checklistu“, využívání „best practices“.

Autorky Pavelková a Knápková (2009:204) ještě dodávají: „V kombinaci s BSC lze metodu EFQM využít ve dvou rovinách:

- Pasivní – jako vzor pro uspořádání hodnot, vizí a strategií organizace založený na výše uvedených kritériích,
- Aktivní – poskytuje roční kontrolu firemních výkonů a obchodních systémů identifikujících oblasti, které lze lépe řídit.“

### **2.6.3 EFQM Excellence Model a Six Sigma**

Ve své diplomové práci o hodnocení výkonnosti podniku autor Kouřil (2014:29) uvádí následující poznámku: „Vedení řady podniků si stále méně klade otázku, zda Six Sigma je víc než pouhým heslem, a zda ovlivňuje víc než pokrokové koncepty jako The EFQM Excellence Model nebo ISO 9000:2000. Současně však řadě podniků zatím stále není jasné, v čem spočívá rozdíl a vymezení nových manažerských konceptů, jako je Balanced Scorecard. Podniková praxe ovšem dokazuje, že je možné tyto koncepty výborně kombinovat.

Značné pochybnosti a nejistota panují v managementu zejména u smysluplné kombinace a koordinovaného postupu, což je pochopitelné vzhledem k tomu, že v

minulosti zaznívala jen hesla, místo toho, aby bylo dosahováno výsledných účinků. Odborníci a zkušení uživatelé však účinky Six Sigma znají.“

Ve své podstatě lze synergii obou modelů popsat následovně. Jak vyplývá z definice EFQM jedná se o vícedimenzionální uvažování ohledně podniku. Pracuje na základě perspektiv a vypracovává základní filozofii celé společnosti.

Six Sigma na druhou stranu nabízí metodologicky velmi přesný postup práce, který v celkovém obrazu povede k systematickému vyhledávání procesu zlepšování.

Nabízí se tedy myšlenka, že propojení modelu EFQM a Six Sigma povede k stanovení základní ideologie společnosti, včetně její promyšlené a důsledné cesty naplnění. Tento synergický efekt lze tedy považovat za značný a odborníky velmi doporučovaný. V souvislosti s touto problematikou se konkrétně u autora Kouřila objevuje i návrh na propojení všech tří modelů tedy EFQM, BSC i modelu Six Sigma. Pro účely této diplomové práce ovšem stávající varianty kombinací postačí. Varianta propojení všech tří zmíněných modelů je zde uvedena spíše pro úplnost a jako doklad existence i této možnosti. Samozřejmě, že modelů existuje i více a stejně tak existuje spousta variant jejich kombinací. Klíčová je zde smysluplnost takového propojení a dosažení synergického efektu, kdy za cenu vyšší práce na obou modelech bude hodnota dosažených informací této námaze odpovídat.

### **3 Praktická část práce**

Tato část práce se bude věnovat firmě NEPA společnosti s ručením omezeným a její nástin aplikace EFQM Excellence Modelu na zlepšení její výkonnosti. Budou zde provedeny analýzy jednotlivých perspektiv a následně bude provedeno vyhodnocení a sled doporučení pro dosažení zlepšení chodu organizace.

#### **3.1 Historie a popis společnosti NEPA**

Firma NEPA, společnost s ručením omezeným, vznikla na základě společenské smlouvy u Krajského obchodního soudu v Brně dne 1. 2. 1991. IČO společnosti je 155 283 83 a DIČO je CZ15528383. Jako předmět podnikání uvádí společnost ve své výroční zprávě následující obory:

- a) „Velkoobchod
- b) Specializovaný maloobchod
- c) Výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- d) Reklamní činnost a marketing
- e) Pronájem a půjčování věci movitých
- f) Montáž, údržba a servis telekomunikačních zařízení
- g) Zprostředkování obchodu a služeb
- h) Správa a údržba nemovitostí
- i) Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- j) Zpracování dat, služby databank, správa sítí
- k) Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů
- l) Činnost účetních poradců, vedení účetnictví
- m) Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců.“

Struktura společnosti je členěna na jednotlivé divize, které se liší předmětem podnikání. Každá divize má své vlastní obchodní zástupce a obchodní strategii. Společné mají tyto divize například skladovací prostory, vedení účetnictví a samozřejmě nejvyšší vedení.

Jednotlivé divize jsou následující:

- a) Kancelářská technika
- b) Klimatizace a vzduchotechnika
- c) Led svítidla
- d) Tepelná čerpadla

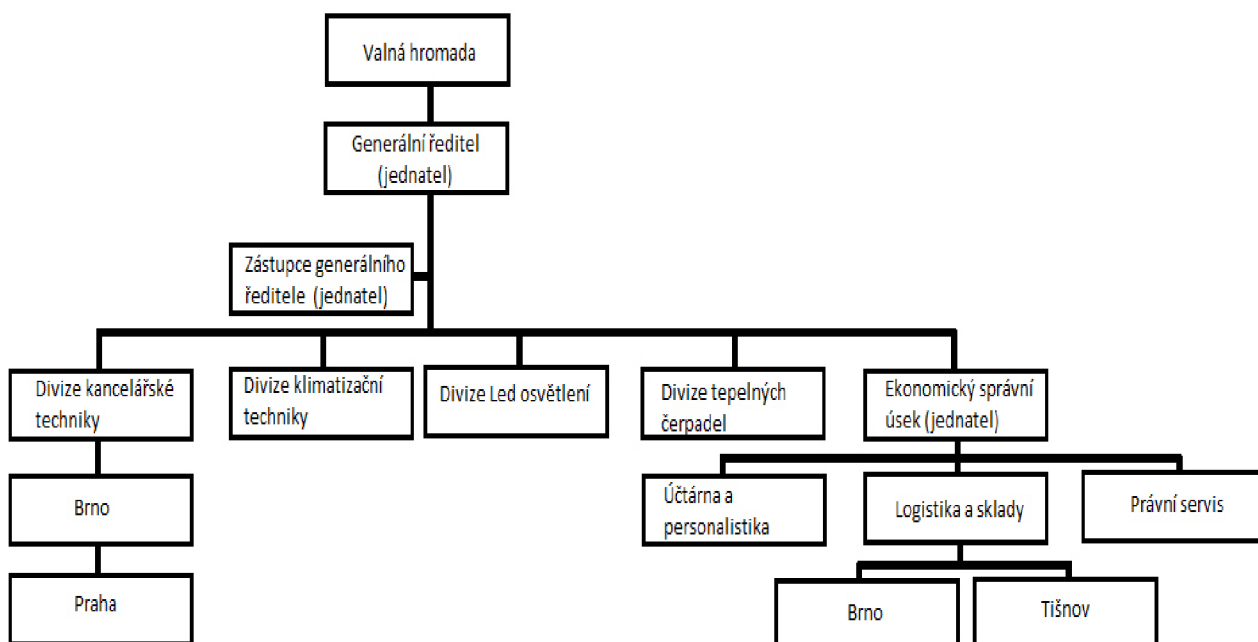
Z hlediska objemu prodeje a důležitosti jednotlivých divizí je na prvním místě divize klimatizací a vzduchotechniky, následuje kancelářská technika, led svítidla a tepelná čerpadla. Nižší objem prodejů u tepelných čerpadel je zapříčiněn tím, že tato divize svou činnost teprve zahajuje a oproti stávajícím divizím je tedy v nevýhodě. Nicméně lze předpokládat nárůst tržeb v následujících letech z důvodů již nyní pozorovatelných trendů v oblasti prodeje.

Na internetových stránkách společnosti se lze dočíst klíčovou filozofií společnosti: „Základem úspěchu a zároveň jedním z prvořadých cílů společnosti NEPA jsou dlouhodobá partnerství s dodavateli i distributory založená na důvěře a stabilitě. Trvalou ziskovost společnosti zajišťuje reinvestování zisků do rozvoje a politika postupného, avšak neustálého růstu.

- Spokojenost zákazníků je pro nás na prvním místě.
- Nabízíme špičkové technologie a profesionální obchodní služby.
- Na podpůrných programech se snažíme podporovat postižené spoluobčany, zdravotnictví a sportovní mládež.
- Sledujeme rozvoj firmy a zdokonalování služeb na všech úrovních prodeje.
- Výsledky, kterých jsme doposud dosáhli, nám dávají dobré důvody k optimismu a sebevědomí.“

### 3.1.1 Struktura společnosti NEPA

Kompletní struktura společnosti je uvedena na obrázku 7 ve schematickém provedení.



Obrázek 7: Struktura společnosti Nepa s.r.o. pro rok 2015 (Vlastní zpracování)

Jak je z obrázku patrné vrcholným orgánem společnosti je valná hromada složena ze tří spolujemitelů, kteří zároveň figuruji jako jednatele společnosti. Tito jednatele ve společnosti zastávají pracovní posty na pozicích generálního ředitele, zástupce generálního ředitele a ředitele pro ekonomický a správní úsek. A i na základě vzájemné rozpravy s autorem práce je zřejmé, že jednatele mají dobrý přehled o situaci ve firmě v rámci svých každodenních povinností.

V souvislosti s tímto schématem je dobré říci, že největší výkon a tržby společnosti představuje divize klimatizační techniky, která tvoří v posledních několika letech až 74% veškerých tržeb společnosti, divize kancelářské techniky představuje objem tržeb cca 25% a zbylé dvě divize si podělí poslední 1% veškerých tržeb. Ovšem je nutno přihlídnout k situaci, že divize Led osvětlení a divize tepelných čerpadel jsou nové a jejich výkon bude teprve, dle odhadů vedení společnosti, narůstat.

### 3.1.2 Obecné údaje o společnosti NEPA

V této kapitole budou ve stručnosti charakterizovány některé statistiky společnosti NEPA, s.r.o. tak, aby si čtenáři udělali lepší obrázek o této společnosti.

Průměrný počet zaměstnanců je 80, což řadí tuto společnost do kategorie středně velkých firem. Průměrné osobní náklady na jednoho zaměstnance jsou 35 835Kč. Společnost má majetkové účasti na jiných společnostech, konkrétní údaje jsou k vidění v tabulce níže:

Tabulka 1: Majetková spoluúčast účetní jednotky v jiných společnostech [16]

Název společnosti	Sídlo	Výše podílu na základním jmění	Výše vlastního jmění společnosti	Výše účetního hospodářského výsledku
NEPA Slovakia, s.r.o.	Bratislava	90%	1 195 tis. EUR	82 tis. EUR
NEPA servis, a.s.	Brno	100%	5 230 tis. CZK	117 tis. CZK
Sinclair, d.o.o.	Zagreb	100%	98 tis. HRK	72 tis. HRK

Z tabulky vyplývá, že prodeje zboží v zahraničí si společnost zajišťuje sama v rámci Slovenské republiky a Chorvatské republiky. Do ostatních států například Německa, Polska, či Rakouska společnost zboží prodává svým dealerům, jakožto nezávislým právníckým osobám. Společnost tak nemusí tvořit velkou síť poboček k uspokojení zahraniční poptávky a může si tak vystačit i z relativně nižšího počtu zaměstnanců. Tento fakt je ovšem vykoupěn nižším možným ziskem, jelikož společnost v zahraničí, kde nemá vlastní obchodní zastoupení, neprodává přímo koncovým zákazníkům, ale jen zprostředkovatelům, kteří pochopitelně dostávají množstevní slevy. Společnost tak nemaximalizuje svůj možný zisk a na druhou stranu nemaximalizuje možné náklady s tím spojené.

I tak společnost NEPA, s.r.o. dosáhla ročního úhrnu čistého obrátu přes 408 milionů korun za rok 2013 a dalšího navýšení v roce 2014. Poslední informace se týká rozvahy. Společnost disponuje aktivy v Brutto výši přes 430 milionů korun a při aktuálním zadlužení 48,97%, avšak vedení společnosti by rádo dále snižovalo procentuální zadlužování a zvyšovalo tak financování z vlastních zdrojů.

Díky své velikosti a ekonomickým výsledkům, může společnost NEPA, s.r.o. použít část svých finančních prostředků za účelem své propagace, tedy za reklamními účely, dále na podporu inovací, či podporu svého okolí. Jelikož součástí dotazníkového šetření jsou i otázky týkající se podpory právě zmíněných aktivit, je dobré si je představit. Nejdříve budou představeny některé aktivity týkající se propagace společnosti.



Obrázek 8: Podpora kulečnicku společností NEPA, s.r.o. [18]

Poměrně velkým činem pro společnost NEPA, s.r.o. byla podpora brněnské Zbrojovky FC. Společnost NEPA, s.r.o. vystupuje jako příležitostný generální sponzor brněnského klubu a její logo nosívají hráči na přední části dresu. Jestli se společnost NEPA, s.r.o. stane stoprocentním generálním sponzorem týmu FC Zbrojovka Brno, se stále vedou

jednání. Společnost NEPA, s.r.o. totiž stále upřednostňuje především nošení svého loga na zápasy s televizními přenosy, které oslovují diváky s větší silou.



Obrázek 9: Podpora fotbalu Společnosti NEPA, s.r.o. [18]

V rámci své inovační činnosti se společnost NEPA, s.r.o. v poslední době soustředí zejména na své nové divize. Největší úspěchy v inovačním procesu společnost v poslední době zaznamenává při vývoji svých tepelných čerpadel. Důkazem může posloužit dosažení osmého místa v prestižní soutěži NEJinovátor Jihomoravského kraje 2014, kde předmětem soutěže bylo nalézt a ocenit organizaci s nejlepším řízením inovací. Prvního kola se účastnilo více než 200 podniků s Jihomoravského kraje a sama společnost, prostřednictvím svých internetových stránek, komentuje dosažený úspěch následovně: „Ve druhém kole byl padesáti postupujícím podnikům nabídnut inovační audit, na jehož základě bylo rozhodnuto o finálním umístění finalistů. Za společnost NEPA ocenění za skvělé 8. místo převzal z rukou hejtmana Jihomoravského kraje Michala Haška jednatel společnosti Ivo Nešpor na slavnostním galavečeru, který se uskutečnil 4. prosince 2014 v Kompetenčním centru INTEMAC v Kuřimi. NEPA, spol. s r. o. se v této soutěži dostala mezi desítku nejlepších v souvislosti



s realizovaným výzkumem a vývojem v oblasti tepelných čerpadel S-THERM+. Pro toto TČ byl v Brně kompletně vyvinut řídicí systém, který dokáže ovládat moderní technologii EVI zvyšující účinnost TČ. Při vývoji byly použity komponenty s nízkou energetickou spotřebou, čímž bylo dosaženo dalšího zvýšení účinnosti. Ve spolupráci se Stavební fakultou VUT v Brně byla provedena také optimalizace výparníků pro co nejvyšší efektivitu odtávání. Tímto bychom za spolupráci rádi poděkovali FAST VUT Brno a také společnosti SMART Brno“.



Obrázek 10: NEjinovátor Jihomoravského kraje 2014 [19]

Co se týče charitativních příspěvků, společnost NEPA, s.r.o. sama nikde neuvádí, komu posílá příspěvky. Na základě konzultace s vedením společnosti bylo zjištěno, že mezi obdarovanými figurují základní školy, nebo dětské domovy a dary se pohybují v řádech desítek tisíc.

### **3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti Nepa, s.r.o.**

V této kapitole bude provedeno samotné hodnocení výkonnosti společnosti Nepa, s.r.o. dle metodiky modelu EFQM Excellence. Jako vhodná metodika bude použit dotazníkový systém vytvořený Radou kvality České republiky z roku 2010 známý též, jako Model Start 2010 určený pro podnikatelský sektor. Dotazník obsahuje 50 otázek týkajících se všech 9 hlavních oblastí Modelu EFQM Excellence. Každá otázka má čtyři možné odpovědi, jejichž bodové zastoupení odpovídá úspěchu, či neúspěchu jednotlivě dosažených cílů. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je citováno ze samotného modelu Start následovně:

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

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

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

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

Důležité je zmínit, že každá z 50 otázek má rovnocennou váhu a jednotlivé nevyvážení oblastí modelu EFQM je tedy dáno pouze větším počtem otázek v jednotlivých oblastech.

Metodika řešení úlohy formou tohoto dotazníku spočívá v následující logice. Dle originálního EFQM Excellence Modelu jsou brány v úvahu jak měkká tak tvrdá data a jsou spolu v určitém přesně daném poměru vyhodnocována. Zde jsou hodnocena měkká

data jen zdánlivě. Nejdříve si podnik vytvoří tým lidí, který bude daný dotazník vyplňovat jako jedna osoba. To zaručí vyšší míru pravděpodobnosti dosažení objektivy a úmyslné nenadhodnocování výsledků. Tento tým po celou dobu jednotlivé otázky spolu konzultuje a analyzuje stav podniku ve smyslu dané otázky. Tým se skládá většinou z řídicích pracovníků společnosti doplněné zástupci zaměstnanců vyššího významu. Tyto odpovědi pak sice jsou měkkými daty, jelikož vycházejí z toho, co si daný tým myslí, zároveň však vlivem týmového pojetí vychází z reálných tvrdých dat a výsledků podniku. Výsledné hodnocení pak nebude plně odpovídat výsledkům po provedení plné metody EFQM Excellence Modelu, ale bude se těmito hodnotám přibližovat v závislosti na objektivitě vyplnění tohoto dotazníku.

Společnost Nepa, s.r.o. nominovala do tohoto hodnotícího týmu své zástupce následovně:

Tabulka 2: Sbor hodnotitelů společnosti Nepa, s.r.o. (Vlastní zpracování)

<b>Jméno a příjmení hodnotitele</b>	<b>Pozice hodnotitele v podniku</b>
Ivo Nešpor	Generální ředitel
Stanislav Jobánek	Vedoucí divize klimatizační techniky
Dušan Gaľa	Vedoucí divize kancelářské techniky
Jan Jaroměřský	Ředitel pobočky Praha
Yveta Pražáková	Hlavní účetní
Svatava Čoupková	Vedoucí mzdové a personální agendy

V následujících podkapitolách bude uvedeno vyplněné hodnocení společnosti Nepa, s.r.o., tak jak jej hodnotitelé sami vyplnily. Celkové zhodnocení je provedeno v závěru a je doplněno autorem práce o vyhodnocení a sérii doporučení pro zlepšení.

Výsledné bodové hodnocení pak bude prezentováno za podpory grafu, které proběhne na základě hodnocení odpovědi metodikou Modelu Start. Příklad Obr. 8

Počet zaškrtnutí (a)					
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	+	+	+		= celkem
<b>celkem: 5 =</b>		<b>% úspěchu</b>			

Obrázek 11: příklad metodiky hodnocení [17]

## Vedení

Vedení společnosti představuje v rámci tohoto dotazníku formu chování a charakteristiky managementu společnosti. Vedení je posuzováno dle toho, jak správně působí na zaměstnance jakožto nositel vize a strategie podniku, zajištění správného chodu organizace v závislosti na personálním obsazování a realizaci svých činností a povinností. Zajímavým kritériem je zde i role vedení společnosti ve vztahu k zákazníkům a dalším obchodním partnerům a otázka jejich angažovanosti ve vztahu k těmto skupinám.

	D	C	B	A
1 Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dosud nezačáto	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 12: Vyplněný dotazník Model Start – vedení [17]

## Strategie

Tato kategorie se věnuje práci, kterou podnik věnuje začleňování své vize a strategie do podnikové organizace. Věnuje se otázce, zda má podnik zpracovanou svou strategii ve všech klíčových oblastech, jako jsou vztahy k zákazníkům a obchodním partnerům, nebo jestli bere v úvahu situaci na trhu, kde působí. Dále se zde řeší otázka řešení firemní strategie na nižších provozních úrovních, a zda jsou tyto strategie vyhodnocovány. Rovněž se bere v úvahu užití externího Benchmarkingu výkonnostního a nikoli jen své vlastní výkonnosti minulých let. V neposlední řadě je zde otázka rychlé a pravidelné aktualizace této strategie v závislosti na aktuálních podmínkách na trhu.

	D	C	B	A
6 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - 3) Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, dli 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
9 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 13: Vyplněný dotazník Model Start – Strategie [17]

## Pracovníci

Součástí této kapitoly je zjištění jakým způsobem podnik přistupuje k otázce zapojování svých zaměstnanců při snaze o dosahování výsledků společnosti. Jakým způsobem využívá zaměstnanecký potenciál v rámci individuálního a týmového zapojení při měnících se tržních podmínkách. Jakým způsobem podnik řídí lidské zdroje ve vztahu k maximální efektivnosti lidských úkonů a propojování na odměňovací systém. A v neposlední řadě, se pak řeší otázka zmocnění pracovníků k jednotlivým úkonům.

	D	C	B	A
11 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
13 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 - 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?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 14: Vyplněný dotazník Model Start – Pracovníci [17]

## Partnerství a zdroje

V této kapitole je zkoumáno řízení externích zdrojů společnosti, jako jsou vztahy s dodavateli a distributory, orgány veřejné správy a jiné. Dále je zkoumáno řízení interních zdrojů společnosti, tedy řízení hmotných aktiv, správa finančních prostředků, využívání a zaměření se na moderní technologie, využívání a získávání informací a znalostí. V konečném důsledku je zjišťována efektivita využívání těchto zdrojů v návaznosti na komplexní strategii podniku formou provázanosti celé strategie na jednotlivé dílčí procesy uvnitř podniku a jejich pravidelné vyhodnocování.

	D	C	B	A
16 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
17 - 2) Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických 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)?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
20 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 15: Vyplněný dotazník Model Start - Partnerství a zdroje [17]

### Procesy, produkty a služby

Tato kapitola se věnuje snaze podniku o vycházení vstříc potřebám jejich zákazníků a jejich měnění a zapracování do koncové produkce podniku. Dále jsou zde zmíněny takové věci jako pravidelné inovace, řízení vztahu se zákazníky, dodávky zboží a služeb koncovým spotřebitelům, či řízení podpůrných procesů v podnikovém prostředí (účetní systémy, pravidelná kontrola atd.). Do této kapitoly spadají i otázky týkající se auditů a uplatnění opatření pro pravidelné zlepšování.



	D	C	B	A
21 - 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)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25 - 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 16: Vyplněný dotazník Model Start - Procesy, produkty a služby [17]

### Zákazníci – výsledky

V rámci této skupiny se zjišťuje, jak společnost určuje, skupinově třídí a srovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky v rámci aktivit s nimi spojených. Hodnotí se věci jako je spokojenost a loajalita zákazníka, včetně pravidelného provádění dotazníkového šetření ohledně smýšlení zákazníka o firmě a jejich produktech. Dále jestli dochází k tvorbě trendových predikcí z takových to dotazníkových šetření a zdali se porovnávají s takovými věcmi, jako jsou včasnost dodávek, počet zrušených objednávek a jiné. Závěrem je podstatné zdali se takto získané informace porovnávají

s externím Benchmarkingem, ve smyslu z Benchmarkingu získaných dat. Celý tento proces je nutno datovat zpětně o čtyři nejlépe však až pět let zpět.

	D	C	B	A
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 odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
29 - 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
30 - 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 - 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 - 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 17: Vyplněný dotazník Model Start - Zákazníci - výsledky [17]

## Pracovníci – výsledky

V této kapitole lze zjednodušeně říci, že základním předmětem zkoumání je spokojenost zaměstnanců prováděna na základě dotazníku, či rozhovorů z dat získaných nejlépe za posledních pět let.

Organizace tak tvoří predikce a snaží se o získávání kvalitních a motivovaných zaměstnanců.

	D	C	B	A
34 - 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, úroveň uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 - 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 - 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 - 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 18: Vyplněný dotazník Model Start – Pracovníci – výsledky [17]

## Společnost – výsledky

V tomto bodě je zkoumáno jakým způsobem ovlivňuje a působí organizace na své okolí. Pojmem okolí se zde myslí vše, co organizaci obklopuje. Tedy její působení na životní prostředí, včetně znečišťování, využívání a plýtvání neobnovitelnými zdroji, jako je energie a materiál. Dále její vliv na místní komunitu. Autoři dotazníku zde uvádí pojem společnost jako „dobrý soused“, tedy vliv společnosti na obyvatele žijící v bezprostřední blízkosti sídla a působišť organizace. V neposlední řadě se zde vyhodnocuje, zda organizace jakýmkoli způsobem podporuje takové zájmy, jako jsou charitativní organizace, vzdělávací činnosti, podpora sportu, či podpora regionálních zájmů svého regionu. Předmětem zkoumání je ovšem i fakt, zdali společnost tuto aktivitu pravidelně měří a vyhodnocuje a nikoli jen samotné provádění takových akcí.

	D	C	B	A
39 - 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
40 - 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)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
41 - 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 - 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 19: Vyplněný dotazník Model Start – Společnost – výsledky [17]

## **Klíčové výsledky**

V této poslední části jsou předmětem zkoumání provozní výsledky finančního i nefinančního charakteru, kterých společnost dosáhla v posledních čtyřech až pěti letech. V první řadě jsou hodnoceny tzv. klíčové provozní ukazatele, mezi které patří například podíl na trhu, návratnost investovaného kapitálu, produktivita všech procesů, obrat z prodeje atd. Dále se hodnotí výkonnost interních procesů, které lze přímo vztáhnout k podnikové výrobě, či podnikem poskytovaných služeb. Mezi takovéto ukazatele patří zejména: doby jednotlivých cyklů, výnosnost aktivit, procentuální hodnota zmetkovitosti, kvalita dodavatelských služeb, inovace a jiné. V poslední řadě je hodnocena výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které podporují organizaci v dosahování celkové úrovně kvality. Jedná se například o využití informačních technologií, komplexní zabezpečení, finanční složky, pravidelná kontrola a administrativní uspořádání. Všechny tyto měření se provádí v porovnání k jiným podobným organizacím v podobě benchmarkingu.

	D	C	B	A
44 - 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?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s příjmy konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Obrázek 20: Vyplněný dotazník Model Start – Klíčové výsledky [17]

### 3.3 Vyhodnocení odpovědí metodikou Modelu Start

V této sekci jsou matematicky vyhodnoceny odpovědi z dotazníkového šetření prostřednictvím metodiky Modelu Start. Tyto odpovědi jsou rovněž znázorněny graficky tak, aby bylo zřejmé, ve kterých oblastech zájmu samo vedení společnosti hodnotí svou situaci, jako vhodnou ke zlepšení. Tyto výsledky budou dále rozpracovány v následujících kapitolách.

Tabulka 3: Vyhodnocení sekce Vedení [17]

**Vedení**

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	33+	134+	200	367 = Celkem
Celkem : 5 =	73,4	% úspěchu			

Tabulka 4: Vyhodnocení sekce Strategie [17]

**Strategie**

Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	66+	134+	100	300 = Celkem
Celkem : 5 =	60	% úspěchu			

Tabulka 5: Vyhodnocení sekce Pracovníci [17]

**Pracovníci**

Počet zaškrtnutí (a)	1	1	2	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	33+	134+	100	267 = Celkem
Celkem : 5 =	53,4	% úspěchu			

Tabulka 6: Vyhodnocení sekce Partnerství a zdroje [17]

**Partnerství a zdroje**

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	1	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	33+	67+	300	400 = Celkem
Celkem : 5 =	80	% úspěchu			

Tabulka 7: Vyhodnocení sekce Procesy, produkty a služby [17]

**Procesy, produkty a služby**

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0+	33+	134+	200	367 = Celkem
Celkem : 5 =	73,4	% úspěchu			

Tabulka 8: Vyhodnocení sekce Zákazníci – výsledky [17]

**Zákazníci – výsledky**

Počet zaškrtnutí (a)	1	2	3	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	66 +	201 +	200	467 = Celkem
Celkem : 8 =	58,375	% úspěchu			

Tabulka 9: Vyhodnocení sekce Pracovníci – výsledky [17]

**Pracovníci – výsledky**

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

Tabulka 10: Vyhodnocení sekce Společnost – výsledky [17]

**Společnost – výsledky**

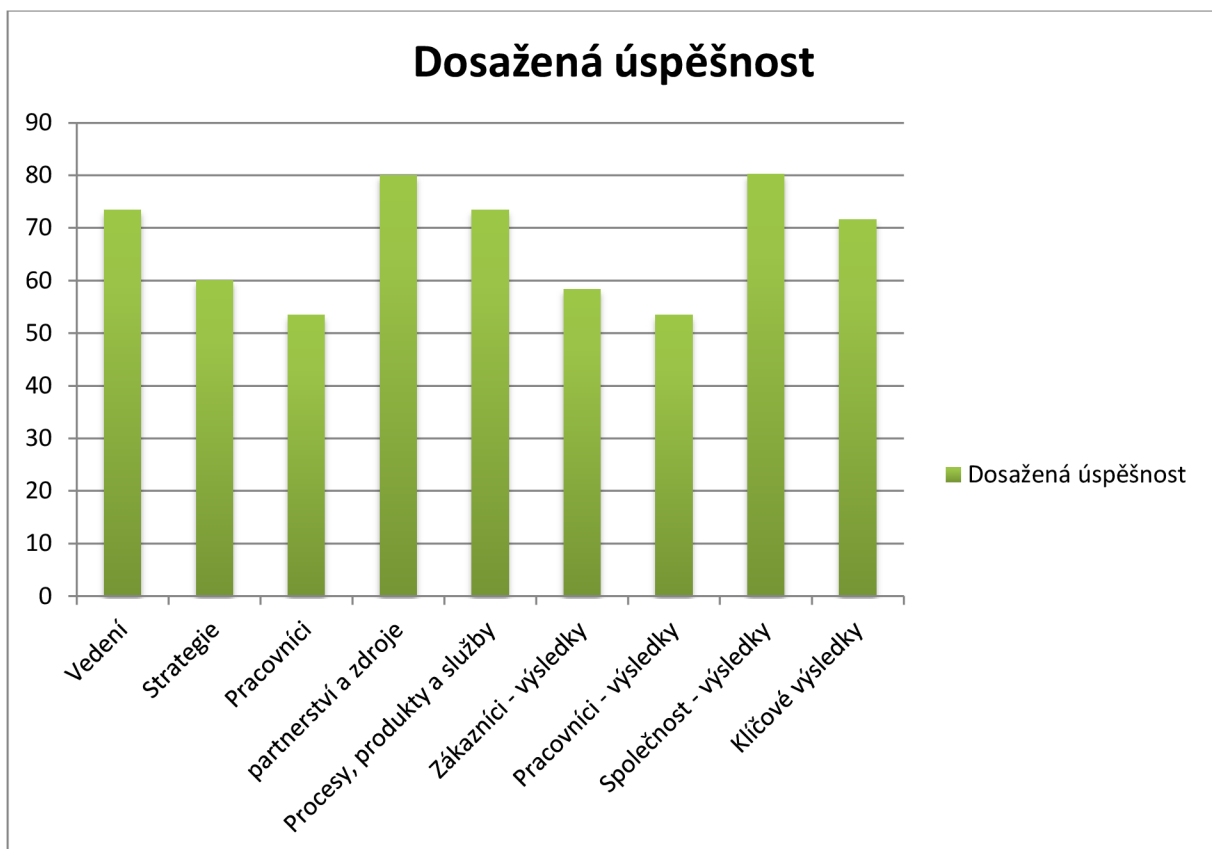
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	3	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	0 +	201 +	200	401 = Celkem
Celkem : 5 =	80,2	% úspěchu			

Tabulka 11: Vyhodnocení sekce Klíčové výsledky [17]

**Klíčové výsledky**

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	33 +	268 +	200	501 = Celkem
Celkem : 7 =	71,571	% úspěchu			





graf 2: Vyhodnocení a porovnání jednotlivých sekcí (Vlastní zpracování)

Z celkových výsledků, doplněných o grafické znázornění, lze vyčíst, že celkově si společnost stojí poměrně dobře. S průměrným komplexním hodnocením v poměru **67,083%**, se společnost řadí k společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti.

V oblasti partnerství a zdroje a společnost – výsledky dosáhla 80% a 80,2% což, je vůbec nejvíce ze všech změřených výsledků a v těchto oblastech lze společnost zařadit mezi absolutní špičku. Společnost sama uvádí, že má mimořádně dobré vztahy s dodavateli a odběrateli. Tato situace je dána zejména velikou stabilitou a dlouhodobou spoluprací mezi těmito skupinami. Situace je to naprosto logická, jelikož společnost se zabývá obchodní činností a tyto vztahy jsou pro její život tedy naprosto klíčové. Dále společnost uvádí, že velmi dobře zvládá řízení finančních zdrojů a hmotných aktiv, což lze doložit tím, že společnost od svého založení v devadesátých letech nebyla ani jednou ve ztrátě. Tento fakt pozitivně působí i na okolí společnosti, kdy má společnost

k dispozici finanční prostředky na podporu například inovací, nebo dobročinných účelů. To samozřejmě tvoří dobrý image firmy ve společnosti a spolu s podporou inovací a nových řešení zakládá prostor pro další růst podniku.

Velmi slušného procentuálního zisku dosáhla společnost i v sekcích vedení, procesy, produkty a služby a klíčové výsledky kde získala ve všech třech sekcích přes 70%. Sekce vedení je samozřejmě lehce diskutabilní, jelikož právě vedení provádělo dotazníkové šetření, nicméně i tak byla nejvyšší známka A udělena pouze 2x a to při zapojení pracovníků do inovací a účast vedení na vztahu se zákazníky. Naopak je zajímavé, že určitého pokroku, tedy známky C, bylo zodpovězeno na otázku, zda se vedení chová eticky a využívá zpětnou vazbu od zaměstnanců. Zde je tedy další prostor pro zlepšení. V sekci procesy, produkty a služby si známku C vysloužila otázka pravidelného měření a vyhodnocování výsledků jednotlivých procesů. Což naznačuje další cestu pro zlepšení.

Na pomyslném středu se s 60% umístila sekce Strategie. Hranice 60% je v odborných literaturách brána jako hranice, která tvoří rozdíl mezi podprůměrem a průměrem. V této práci bude v závěrečných doporučeních tato sekce hodnocena, jako nedostatečná, jelikož přímo ovlivňuje i další sekce a její zlepšení je tedy pro podnik jako celek obrovským přínosem. Zde si známku C vysloužily hned dvě oblasti a to zda li je strategie založena na měření interních procesů a jestli podnik disponuje objektivním důkazem o rozvíjení strategie na základě potřeb zákazníků.

Na pomyslném dně skončili hned tři oblasti zkoumání, z nichž ovšem dvě se zabývají pracovníky a jejich výsledky. Obě tyto oblasti dosáhli podprůměrného výsledku **53,4%**. V sekci pracovníci dostala nejhorší možnou známku D otázka týkající se procesu zapojování všech pracovníků do zlepšovacího procesu a přijímání opatření samotnými zaměstnanci v rámci jejich zmocňování. Dále pak známku C získala otázka výcviku zaměstnanců v individuálním a týmovém pojetí a delegování jejich pravomocí.

V sekci pracovníci – výsledky známku C dostaly otázky týkající se porovnávání výsledků a vnímání pracovníků s výsledky a vnímáním pracovníků jiných organizací a dále pak otázka týkající se zveřejnění průzkumu spokojenosti zaměstnanců všem pracovníkům a přijímání opatření na jejich základě.

Na dalším podprůměrném místě, ale tentokrát s lepším výsledkem skončila sekce zákazníci – výsledky, který dosáhla **58,375%**. Nejhorší možnou známku D si vysloužila otázka týkající se interních procesů a měřítek spokojenosti a loajality zákazníka, které společnost prakticky neprovádí. Znamku C si pak zasloužily oblasti provádění těchto procesů a jejich následná analýza, která je prováděna spíše ad hoc, bez větší míry pravidelnosti a rutinního přístupu.

Jak je tedy patrné, společnost i přes své v zásadě dobré výsledky, prakticky nemonitoruje, neanalyzuje a nevyhodnocuje v dostatečné míře své interní procesy týkající se zejména zaměstnanců a zákazníků a tuto problematiku řeší spíše ad hoc spoléhajíc na zkušenosti vedení společnosti. Dle autorova názoru je v určité době tato situace v pořádku, nicméně při takto velkém podniku s takto dlouhou historií se nabízí otázka, zda již není vhodná doba takovéto změny provést. Konec konců zde možná podniku utíkají zajímavé příležitosti v podobě nových řešení, větší efektivity firemních procesů, nebo lepšího pochopení zákazníků a možnosti zvýšení prodejů.

V následující části autor navrhne tři balíčky variant řešení pro zlepšení podprůměrných sekcí a jedné průměrné sekce strategie. Varianta A bude prováděna v rámci samotného podniku. Bude finančně nejméně náročná a pravděpodobně i nejméně účinná. Varianta B bude střední cesta k dosažení zlepšení. Finančně náročnější než varianta A, ale stále ještě v režii podniku samotného s minimální pomocí zvenčí. Varianta C pak bude obsahovat komplexnější řešení dané problematiky. Bude finančně nejnáročnější, ale její účinnost pravděpodobně nejvyšší.

Tyto varianty budou podniku sloužit jako podklady pro budoucí výběr optimálního opatření a zlepšení své výkonnosti.

## 4 Varianty řešení

V této sekci budou tedy popsány tři varianty řešení dle jejich finanční náročnosti a pravděpodobné účinnosti vzestupně od nejjednodušší a nejlevnější po komplexní a finančně náročné řešení.

Důležité je si zde vytyčit základní problémy organizace, které budou dané varianty řešit. Jako největší problematickou oblast lze považovat měření, chápání, analyzování a hodnocení všech interních procesů, kde největší problém tento fakt působí na pracovníky a zákazníky. Dále zde chybí propojenost a provázanost podnikové strategie na tyto interní procesy a tvoření dílčích cílů jednotlivých podnikových složek tak, aby jejich celkové naplnění vedlo k naplnění celé firemní strategie.

Autor zde tedy představí tři varianty řešení dané problematiky v podobě komplexních balíčků. Nebude se tedy jednat o jeden úkon, ale o sérii opatření obsáhlých v jedné variantě tak, aby v rámci daných možností došlo k maximálnímu možnému zlepšení. Podnik tak může tyto opatření i kombinovat v rámci jednotlivých variant. Pochopitelně se nebude jednat o jediné možné řešení, ale spíše o autorem doporučené řešení, se kterým bude vedení podniku seznámeno.

### 4.1 Varianta A

Variantu A lze nejlépe charakterizovat slovy „udělej si sám“. Tato varianta je zde jako návod, kdyby podnik nechtěl jít přímo cestou Modelu Excellence, ale zároveň ho zajímají jeho zjištěné nedostatky a rád by je odstranil, či vylepšil alespoň v určitém ohledu na tento model. Jak již bylo řečeno, největším problémem podniku dle zjištěných údajů, je prakticky neprovádění pravidelného měření interních procesů, neidentifikování těchto procesů a nevyhodnocování jejich výsledků na nejrůznějších oblastech ve firmě. Z tohoto důvodu je v této variantě obsaženo následující řešení v podobě záukolování stávajícího plně nevytíženého zaměstnance. Tento zaměstnanec stráví první 2 dny, ale může i více, dle potřeby, školením o EFQM Excellence Modelu, tak aby po absolvování tohoto školení mohl provést, alespoň částečné zhodnocení podnikové situace.

V originálním EFQM v plném rozsahu provádí takové ohledání celý tým lidí. Z toho důvodu se i při práci jednoho zaměstnance nepočítá s taktovými kvalitními výsledky. Nicméně vzhledem ke zde obsaženým výsledkům provedeného zkoumání, může takovýto zaměstnanec, již vycházet z těchto výsledků a zaměřit se pouze na podprůměrné kategorie a jejich interní procesy.

Nejdůležitější práce je v tomto případě samotné identifikování interních procesů, tak aby vedení podniku vůbec vědělo, co vše je rutinně prováděno. Mezi tím zasedne podnikové vedení a velmi podrobně nadefinuje svou firemní strategii. Tato firemní strategie bude mít písemnou podobu a bude v sobě zahrnovat jak dlouhodobé cíle a plány, tak i krátkodobé cíle, které budou určeny pro každé pracoviště zvlášť a ze kterých bude možné například vycházet při odměňovacím systému jednotlivých pracovišť, nebo které budou sloužit jako podklady při rozhodování vedení jednotlivých divizí.

Důležité je, aby tento plán na daný rok byl sestaven reálně a splnění jednotlivých jeho částí, povede k dosažení celkového chtěného plánu. Vedoucím pracovníkům se pak velmi zjednodušuje práce, jelikož v tuto chvíli ví, čeho mají dosáhnout v přesně definovaných číslech, v jakém prostředí toho mají dosáhnout, neboť jim již zmíněný pracovník detailně popíše, jaké všechny procesy v daném pracovišti probíhají a pak už jen záleží na jejich vůdčích schopnostech, jak dobře těchto čísel dosáhnou.

Tento kompletní proces, který je definován jak shora vedením, tak ze spod daným zaměstnancem, ještě podpořen pravidelnými, například čtvrtletními setkáními všech zaměstnanců. Na těchto setkáních je vedením představována a opakována pravidelně aktualizována podniková strategie pro daná pracoviště. Dále je zde prostor pro daného zaměstnance seznámit ostatní alespoň částečně s modelem EFQM.

Závěrem tohoto setkání mohou být připomínky zaměstnanců k jednotlivým záležitostem. Například je zde prostor pro jejich vlastní návrhy ke zlepšení, nebo mohou anonymním způsobem například poskytnout zpětnou vazbu vedoucím pracovníkům. Takovým to názorům se pak může věnovat, již zmíněný pracovník. Ten vypracovává v určitém časovém intervalu zprávu pro vedení, včetně možných návrhů na zlepšení. Vedení pak tyto návrhy vezme v potaz a po diskuzi o jejich proveditelnosti s vedoucími jednotlivých divizí může tyto návrhy zapracovat do své soustavy.

Finanční náročnost této varianty není nikterak velká. Jednotlivá čísla zde jsou spíše orientační a slouží spíše pro představu, než jako pevně stanovený bod.

Tabulka 12: Finanční řešení varianta A (vlastní tvorba)

Jednorázová odměna zaměstnanci	35 385 Kč
Školení zaměstnance odbornou společností ve vlastních prostorách (2dny):	15 000 Kč
Tvorba podnikové strategie vedením:	0 Kč
Náklady na setkání zaměstnanců a prostoru pro hodnocení (1x za půl roku):	6 000 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>56 385 Kč</b>

Jednorázová odměna zaměstnanci je převzata z průměrných osobních nákladů společnosti na jednoho zaměstnance za měsíc. Cena školení například na VUT fakultě podnikatelské je brána jako hrubý odhad. Cena vedení za tvorbu strategie je nulová, neboť vedení je již zapláceno standardními prostředky. Náklady na setkání zaměstnanců jsou brány jako náklady na občerstvení. Jsou pouze doporučené pro uvolněnější atmosféru na setkání.

Prakticky se všemi položkami se ovšem dá pohybovat a cena tedy může být i nižší.

## 4.2 Varianta B

Varianta B by mohla mít pro vedení společnosti název „zlatá střední cesta“. Ještě stále se nejedná o kompletní přijetí modelu EFQM Excellence, jako o 100% aplikaci jeho zásad. Nicméně oproti variantě A, která byla spíše metodou typu, tady je problém, pojďme ho vyřešit, je varianta B spíše metodou typu, tady je problém, pojďme ho vyřešit a zároveň udělat takové opatření aby už nevznikl.

Varianta B v sobě obsahuje na rozdíl od varianty A jeden hlavní rozdíl. Tedy fakt, že podnik využívá při daném řešení pomoc externích subjektů, které se prací s EFQM dlouhodobě zabývají, avšak nemusí se jednat přímo o Radu kvality České republiky, ale pouze o jiný podnik, který již EFQM zavedl, nebo o vysokou školu. Společnost NEPA, s.r.o. s VUT v Brně spolupracuje, již řadu let v nejrůznějších oblastech a byla by tedy škoda této spolupráce nevyužít. V krajním případě lze spolupracovat i s jinou odbornou agenturou. Ale autor hodnotí variantu s VUT v Brně jako lepší.

Na rozdíl od varianty A se v této variantě do spolupráce zapojí všichni *klíčový* zaměstnanci společnosti NEPA, s.r.o. Ti vytvoří tým lidí, který společně s odborníky z VUT Podnikatelské fakulty vytvoří tzv. grafickou síť interních procesů ve firmě. Tyto procesy pak budou podrobovány zkoumání o jejich efektivnosti a možnosti jejich zlepšování. Dále se bude zkoumat otázka dostatečnosti pravomocí jednotlivých zaměstnanců a samotné delegování pravomoci. Důležité je říci, že v této variantě nebude vznikat žádný informační systém, který by celou práci automatizoval, jelikož by svou finanční náročností nespadal do varianty B. Současná varianta spíše řeší nejnmutnější problémy a navrhuje nová řešení, díky odbornému dohledu zástupců VUT v Brně.

Důležité je zde říci, že ještě než společnost požádá o spolupráci vysokou školu, musí vedení podniku, podobně jako ve variantě A, určit směr a cíle podnikové strategie, která musí obsahovat konkrétní cíle každého pracoviště a divize.

Díky tomu mohou odborníci z VUT v Brně lépe navrhnou zlepšení interních procesů pro dané pracoviště a dosáhnout tak lepších výsledků.

Tyto zlepšení pak jsou jen kontrolovány vedoucími pracovníky společnosti NEPA, s.r.o. na základě jejich schopností. Časem tedy může opět dojít k odklonu od tohoto systému, ať už chtěně, nebo nechtěně a celý systém je tak tedy časově nestabilní. Dle autorova odhadu by mohl mít pozitivní vliv 2-4 roky. Nejedná se tedy o kompletní pokrytí všech 9 sekcí, ale opět pouze o ty nejpodprůměrnější s občasným zabroušením do zbylých.

Všichni zaměstnanci budou prostřednictvím školení informováni o snaze vedoucích pracovníků a zástupců VUT. Na tomto školení budou moci zaměstnanci navrhnout nejrůznější řešení a zástupci VUT v Brně budou tato řešení zkoumat a brát v potaz.

Po taktovém průzkumu, který může trvat odhadem až 3 měsíce, bude vypracována závěrečná zpráva pro vedení o výsledcích zkoumání a návrzích pro finální zlepšení,

včetně finančního odhadu provedení těchto zákroků. Vedení společnosti po prozkoumání zjištěných výsledků a po dohodě s klíčovými pracovníky a zástupci VUT v Brně začne tyto změny zavádět, dle doporučeného časového harmonogramu.

Následná rutinní kontrola je prováděna bez podpory informačního systému pouze klíčovými zaměstnanci a vedením podniku. Tím se ušetří finanční prostředky za informační systém a jeho pravidelnou údržbu, zároveň však může dojít k odklonu od zavedené praxe, ke snížení efektivity interních procesů a celý systém může mít snahu se vrátit do „starých kolejí“. Navíc interní procesy, stejně jako podnik samotný, prochází též změnami a vývojem a proto není dost dobře možné, aby tento systém dlouhodobě fungoval. Krátkodobě ovšem může přinést zajímavé výsledky a je možné o něm uvažovat, jako o zkušebním období pro rozhodování o variantě C.

Odhad finanční náročnosti může vypadat následovně:

Tabulka 13: Finanční řešení varianta B (vlastní tvorba)

Zaplacení týmu z odborné společnosti (3měsíce):	120 000 Kč
Školení klíčových zaměstnanců ve vlastních prostorách (5dní):	40 000 Kč
Tvorba podnikové strategie vedením:	0 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>150 000 Kč</b>

Cena týmu z VUT v Brně, či jiné odborné společnosti a školení klíčových zaměstnanců pracovníky VUT v Brně, či jiné odborné společnosti je samozřejmě jen návrhové a plně závisí na schopnosti domluvy mezi společnostmi NEPA, s.r.o. a touto odbornou společností. Cena za tvorbu strategie je opět nulová, jelikož je v rámci náplně práce vedení podniku. Celková částka 150 000 Kč je tedy jediným a jednorázovým nákladem daného roku.



### 4.3 Varianta C

Varianta C by mohla mít pracovní název ve stylu „když už, tak už“. Jedná o 100% kompletní provedení modelu EFQM Excellence. V tomto momentu je jednoznačné doporučení kontaktovat Radu kvality České republiky, která se touto problematikou jednoznačně zabývá a pod jejímž vedením dosáhne společnost plnohodnotné aplikace modelu EFQM. Dle autorova názoru by tento proces podnik zvládl i v režii odborníků z řad VUT v Brně, ačkoli by pravděpodobně poté podnik nedisponoval příslušným certifikátem, vzhledem k situaci, že podnik je nezávislý a nemá tedy žádného zahraničního vlastníka, nemusí až do takové míry vykazovat certifikační tituly, jako spíš vykazovat zlepšující se činnost pro vlastníky. Podnik by pak místo certifikátu obdržel například prohlášení, že ve spolupráci s VUT v Brně dosáhl excelentního výsledku, což by působilo pro obchodní partnery stejně věrohodně.

Celá činnost by pak mohla vypadat následovně. Vedení společnosti už s konzultacemi s odborníky z VUT v Brně vytvoří strategii společnosti. Tato strategie bude jednak dlouhodobá a plánovaná, jednak krátkodobá s konkrétním číselným vyjádřením ohledně daných cílů. Tato strategie bude dále rozpracována na konkrétní dílčí cíle pro každé pracoviště s možným dopracováním pro konkrétní pracovní pozici.

Dále bude vytvořen pracovní tým složený se zástupců klíčových zaměstnanců, vedení a další zaměstnanců podniku doplněných o odborníky z VUT v Brně, kteří se dlouhodobě modelem EFQM zabývají. Tento tým bude podrobně rozebírat a sepisovat každý interní proces ve firmě. Součástí těchto postupů bude i zkoumání hodnoty a efektivity těchto procesů.

Všechny tyto informace budou postupně vkládány do informačního systému, který bude zakoupen, nebo vytvořen speciálně pro požadavky modelu EFQM Excellence.

Tento systém bude komplexní, bude přístupný všem zaměstnancům pro vkládání dat a klíčovým zaměstnancům pro jejich vyhodnocování, tak aby nebylo ohroženo zabezpečení podnikových informací. Do tohoto systému budou vkládány data o zákaznících, pracovnících, produktech, tržbách, provedeném benchmarkingu, zkrátka vše co je potřebné znát pro správné rozhodování.

Důležité je, aby do informačního systému byly vkládány data i zpětně a co možná nejdále do minulosti. Tato práce je tedy časově náročná a může se jevit jako zbytečná, nicméně nejlépe se člověk poučí z historie a zkušeností.

Jak již bylo řečeno, ruku v ruce s těmito kroky bude provedena analýza trhu, dále bude provedena benchmarkingové studie o všech konkurentech ve všech oblastech podnikání. Bude provedeno velké šetření spokojenosti zaměstnanců a zákazníků. Každý zákazník bude hodnocen zvlášť podle své loajality, objemu nákupů a výnosnosti.

Při vhodně zvoleném informačním systému, jsou tyto činnosti prováděny automaticky při samotném vkládání dat. V souvislosti s tímto systémem je důležité vhodně zvolit dodavatele takového to systému, kvůli budoucí IT podpoře. Takovýto systém pravděpodobně lze propojit se stávajícím systémem evidence tržeb a snížit tak administrativní náročnost spojenou se zaváděním. Autor si umí představit, že po určitou dobu bude společnost používat oba systémy nepropojené a jejich propojení proběhne postupně. Vše záleží na IT podpoře.

Po uplynutí doby šetření a po provedení všech studií a zavedení nového informačního systému, což může být i více než rok, je vypracována týmem závěrečná zpráva, ve které jsou obsaženy výsledky zavedení modelu EFQM. Součástí zprávy je i soupis použitých finančních prostředků, včetně důvodu jejich použití. Jedná se spíše o seznam, jelikož prostředky byly uvolňovány postupně a vedení s nimi vždy dává předchozí souhlas.

Výsledná zpráva též obsahuje seznam veškerých provedených změn a návrhy na definitivní úpravy celého systému. Jsou stanoveny nové doporučené hodnoty, které mají být dosahovány v jednotlivých interních procesech a které povedou k dosažení koncové podnikové strategie. Ta musí být rovněž aktualizována a může být i vylepšena, jelikož by podnik měl dosahovat lepších výsledků, než před zavedením.

Ačkoli se podniku v prvních letech tato aktivita nemusí až tak vyplácet, jelikož náklady na zavádění mohou překračovat okamžité příjmy plynoucí z realizace těchto aktivit, jedná se o investici na několik dalších let, či desetiletí. A tak se tato aktivita jistě vrátí a časem i zaplatí.

Nejdůležitější výhodou této varianty je v první řadě trvalost tohoto řešení, jelikož informační systém stále a každodenně vyhodnocuje vložená data a v případě náznaku sebemenšího problému okamžitě upozorní na případné nesrovnalosti. Tím se udržuje trvalý směr a kvalita společnosti. Dále tuto kontrolu zvládnou sami klíčoví zaměstnanci a vedení společnosti a již není potřeba další spolupráce z řad externí podpory.

Určitou nevýhodou zde jsou vyšší nároky na vkládání nových dat, což zvyšuje administrativní náročnost a náklady. Ty jsou ovšem vykoupeny v podobě nových a

vylepšení starých informací, vedoucí ke konkurenční výhodě a tím i k zvýšení prodejů a zisku.

Dále se celkově zvyšuje atraktivita společnosti. Stává se zajímavým partnerem pro nové podniky, myšleno dodavatele i odběratele, poněvadž se celkově zvyšuje kvalita společnosti ve všech oblastech. Mnozí zákazníci z řad dealerů mohou využívat tento systém a budou chtít být součástí takového systému, neboť jim sama NEPA, s.r.o. může poradit v řízení jejich společnosti. To vše jsou na první pohled neviditelné přidané hodnoty kompletního zavedení Modelu EFQM Excellence, které vyplynou na povrch až po jeho zavedení.

Finanční náročnost této varianty tomu samozřejmě odpovídá:

Tabulka 14: Finanční řešení varianta C (vlastní tvorba)

Roční spolupráce týmu z poradenské organizace, včetně tvorby strategie:	200 000 Kč
Nákup informačního systému:	800 000 Kč
Školení všech klíčových zaměstnanců o EFQM ve vlastních prostorách (7 dní):	80 000 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>1 080 000 Kč</b>

V této variantě jsou ceny daleko složitěji odhadnutelné, než v předchozích dvou variantách. Cena spolupráce s VUT v Brně, či jinou poradenskou organizací je dána odhadem náročnosti více než roční práce a analyzování stavu. Cena informačního systému odpovídá přibližně dvojnásobku ceny běžného informačního systému klasických účetních programů pro větší společnosti, které se nakupují na 3-4 roky. A je výsledkem komunikace s lidmi pro Radu kvality ČR. Školení všech klíčových zaměstnanců je dáno odhadem při počtu 80 stálých zaměstnanců společnosti NEPA, s.r.o. tvorba strategie, která je již zpoplatněna v bodě jedna, má poté podobu více rozpracovaného dokumentu, než v předchozích variantách. Všechny tyto částky jsou samozřejmě velmi pohyblivé složky a jejich výše dle autorova názoru může kolísat o až

40% nahoru i dolů. Důležité ovšem je, že tato varianta je více jak 7x dražší, než varianta B a 19x dražší, než varianta A.

Z tohoto důvodu se autor přiklání k následujícímu řešení. V případě, že si vedení podniku není zcela jisté přínosy varianty C, přestože se jedná pravděpodobně o jedinou variantu, se 100% jistým přínosem, autor doporučuje provést variantu B. Tato varianta může sloužit, jako úvod do světa EFQM a v okamžiku jak společnost NEPA, s.r.o. sama pozná o čem EFQM je a v čem tkví samotný přínos tohoto modelu, bude zavedení komplexního řešení v podobě varianty C snáze průchodné, jelikož samo vedení bude této variantě více důvěřovat, než kdyby zavedlo variantu C okamžitě a na projekt by se dívalo nedůvěřivě. Zároveň je velmi pravděpodobné, že tato cesta může být i realizačně jednodušší, neboť je pravděpodobně složitější začít vše řešit od nuly, než pracovat tam, kde již bylo pracováno a kde už některé informace jsou k dispozici. Nejlepší by bylo, kdyby vedení společnosti NEPA, s.r.o. deklarovala u VUT v Brně, či jiné odborné organizaci zájem o budoucí variantu C a k variantě B by tedy bylo přihlíženo okamžitě, jako ke vstupní bráně pro budoucí variantu C.

## ZÁVĚR

„ Život je z 10% to, co se mi stane a z 90% to, jak na to reaguji“ – John C. Maxwell. V této práci byla čtenářům představena společnost NEPA, s.r.o. Společnost, která již více jak 20 let od svého založení je pravidelně zisková, má pevnou pozici na českém i zahraničním trhu a svou činností podporuje nejrůznější sdružení a organizace. A přesto i v této společnosti existuje prostor pro její zlepšení a za pomoci spolupráce vedení společnosti, dotazníkového šetření a EFQM Modelu Excellence, se povedlo nalézt právě zmíněný zlepšovací prostor.

Konkrétně se tedy jedná o absenci identifikace, měření a řízení interních procesů, které tím, že nejsou v podniku ani identifikovány, tak samozřejmě ani nejsou řízeny ve prospěch celkové strategie podniku, která sama není stoprocentně definována.

John C. Maxwell, americký spisovatel, řečník a pastor, který napsal celou řadu knih na téma leadership, tedy vedení nebo vůdcovství, pronesl již zmíněný citát, že z 90% určuje dobré vedení organizace její reakce na danou situaci. Společnost NEPA, s.r.o. je dnes, stejně jako většina českých podniků, řízena spíše intuitivně na základě praxe a zkušeností vedení, které představují vlastníci a zakladatelé společnosti z 90. let. A právě pro takovéto podniky je určen model EFQM.

Model EFQM resp. jeho implementace není jednoduchý ani časově nenáročný proces. Znamená stovky hodin práce celého týmu lidí, desítky konzultací s odborníky a poradci a mnoho finančních prostředků pro sběr a zpracování dat, jejich získání a samotné vytvoření informačního systému, do kterého se budou data vkládat. Výsledkem ovšem je funkční mechanismus, který sám upozorňuje a vyhodnocuje případné chyby, kterým se podnik při své činnosti jen těžko vyhýbá. Upozorňuje na nejrůznější neefektivnosti v interních procesech všeho druhu. Poukáže na případné nedostatky produktů společnosti a na přání zákazníků k jejich napravení. Neustále monitoruje situaci na trhu, zdali konkurence nemá nějaké eso v rukávu a v co nejkratším čase upozorní vedení na toto nebezpečí.

Tento systém samozřejmě není jistou zárukou, že společnost bude dvakrát, nebo třikrát lepší s dvakrát, či třikrát lepšími ekonomickými výsledky. Vždy má konečné slovo lidský faktor v podobě vedení společnosti, ale tento model slouží jako systém včasného varování s leckdy doporučenými kroky k nápravě.

Společnosti, které systém EFQM již dříve implementovaly do svého řídicího procesu, samy dokládají, že jim tento systém pomohl při vedení a dosahování excelentního výsledku.

Na základě této práce a pravidelného setkávání se autora s vedením společnosti NEPA, s.r.o. dnes má vedení k dispozici jasně definovaný prostor pro zlepšení, včetně 3 variant jak jej řešit. Přesto, že autor sám říká, že variant existuje i více a lze jej mezi sebou vzájemně kombinovat, doporučuje vedení variantu B. Ta pomůže společnosti se lépe seznámit s modelem EFQM Excellence a je vstupní branou pro variantu C, tedy plným anektováním modelu EFQM Excellence do své soustavy.

Pomyslný míč je v tuto chvíli tedy na straně vedení společnosti, které se za tímto účelem bude scházet v nejbližších měsících, aby společně promysleli pro ně optimální variantu řešení, protože život je z 90% o reakci na něj.

## ZHODNOCENÍ CÍLŮ PRÁCE

Základním cílem celé práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti NEPA, s.r.o. Nalezení více variant řešení, včetně autorova výběru optimální varianty a vyslovení doporučení. V neposlední řadě bylo smyslem čtenáři objasnit výhody a nevýhody jednotlivých modelů s bližším zaměřením se na model EFQM Excellence Model.

Na základě provedení této práce, tedy autor konstatuje, že k naplnění všech deklarovaných cílů došlo, tak jak bylo řečeno v úvodním slovu.

Výhody a nevýhody jednotlivých modelů byly popsány v celé teoretické části, jmenujme například model BSC, Six Sigma, Benchmarking a samozřejmě EFQM Excellence Model, včetně jejich možných výhod plynoucích z jejich vzájemné kombinace.

Zhodnocení výkonnosti společnosti NEPA, s.r.o. bylo provedeno na základě dotazníkového šetření ve složení zmíněné v praktické části práce a tímto autor ještě jednou děkuje členům celého týmu. Díky tomuto šetření byly zjištěny výsledky, které byly i graficky prezentovány a byly nalezeny sekce s nižší hodnotou, které byly cíleným terčem pro zlepšovací proces.

Nalezení variant řešení proběhlo v samotném závěru práce, kdy byly vyjmenovány tři varianty, přesněji varianta A, B a C. Všechny tři tyto varianty byly vytvořeny a rozřazeny dle jejich časové a finanční náročnosti tak, aby odpovídali i případné účinnosti a dlouhodobosti jejich řešení.

Autorem vyslovené doporučení pak obsahovalo variantu B, která má sloužit jako první větší zkušenost podniku NEPA, s.r.o. s modelem EFQM Excellence Model a která podpoří vedení společnosti v budoucnu implementovat celý model EFQM reprezentovaný variantou C.

## ZDROJE

- [1] Solař Jan a Bartoš Vojtěch. Rozbor výkonnosti firmy – Studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 3. přepracované, VUT Brno FP, Nakladatelství: Akademické nakladatelství CERM 2006, 161 s. ISBN 80-214-3325-6
- [2] Pavelková Drahomíra a Knápková Adriana, Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Vyd. 2. Aktualizované a doplněné vydání, Nakladatelství: LINDE s.r.o. 2009, 333s. ISBN 978-80-86131-85-6
- [3] Du Pont analýza, [online], 2013 [cit. 2014-05-10] [www.managementmania.com](http://www.managementmania.com)  
Dostupné z: WWW: <<https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>>
- [4] Balanced Scorecard, [online], 2011, [cit. 2014-05-10] [www.analyzujaproved.cz](http://www.analyzujaproved.cz) Dostupné z: WWW:<[http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_245&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&acode=24613ea6ea6498059e100f2f6e83950d](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_245&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613ea6ea6498059e100f2f6e83950d)>
- [5] Interní analýza, [online], 2011, [cit. 2014-06-10] [www.strateg.cz](http://www.strateg.cz)  
Dostupné z: WWW: <[http://www.strateg.cz/strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/strategicka_analyza.html)>
- [6] Horváth & Partners, Balanced Scorecard v praxi. Vyd. 2. a 1. V ČR, Nakladatelství: Profess Consulting s.r.o. 2002, 385 s. ISBN 80-7259-018-9
- [7] Nenadál Jaroslav, Měření v systémech managementu jakosti. Vyd. 1. Nakladatelství: Management Press, s.r.o., 2001, 310s. ISBN 80-7261-054-6
- [8] Bartoš Vojtěch, Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích – teze habilitační práce. Nakladatelství: VUTIUM, 2011, 33s. ISBN 978-80-214-4408-9
- [9] Nenadál Jaroslav, Vykydal David, Halfarová Petra, Benchmarking mýty a skutečnost – Model efektivního učení se a zlepšování, Vyd. 1., Nakladatelství: Management Press, s.r.o., 2011, 265s. ISBN 978-80-7261-224-6
- [10] EFQM model excellence, [online], 2005, [cit. 2014-12-10] [www.qmprofi.cz](http://www.qmprofi.cz) Dostupné z: WWW: <[http://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GE5kE8eONNrc/?query=EFQM+Modelu+Excelence&serp=1](http://www.qmprofi.cz/33/efqm-model-excelence-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GE5kE8eONNrc/?query=EFQM+Modelu+Excelence&serp=1)>



- [11] EFQM Excellence Model, [online], 2014, [cit. 2014-18-10] [www.leyhill.com](http://www.leyhill.com) Dostupné z: WWW: < <http://www.leyhill.com/our-toolkit/excellence-assessment-frameworks/efqm-excellence-model/>>
- [12] Výsledku průzkumu o Modelu excellence EFQM, [online], 2014, [cit. 2014-18-10] [www.cma.cz](http://www.cma.cz) Dostupné z: WWW: < <http://www.cma.cz/vysledky-pruzkumu-o-modelu-excellence-efqm/>>
- [13] KOUŘIL, P. Hodnocení výkonnosti podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 86s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
- [14] Výroční zpráva za rok 2012, 38s. [www.justice.cz](http://www.justice.cz) Dostupné z: WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=464524>>
- [15] Filosofie, [online], 2014, [cit. 2014-25-10] [www.nepa.cz](http://www.nepa.cz) Dostupné z: WWW: <<http://www.nepa.cz/cs/o-spolecnosti/filosofie/>>
- [16] Příloha v plném rozsahu k účetní závěrce pro rok 2013, 15s. v době tvorby práce veřejně nedostupné.
- [17] Rada kvality České republiky, Podnikatelský sektor Model START 2010, Vyd.1., Nakladatelství: Národní informační středisko podpory kvality, 2009, 40s, ISBN 978-80-02-02197-1, Dostupné z: WWW: < [http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model\\_START\\_2010.pdf](http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf)>
- [18] Výroční zpráva za rok 2013, 38s. [www.justice.cz](http://www.justice.cz) Dostupné z: WWW: < <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=20655005&subjektId=464524&spis=688820>>
- [19] NEJinovátor Jihomoravského kraje 2015, [online], 2014, [cit. 2015-25-02] [www.nepa.cz](http://www.nepa.cz) Dostupné z: WWW: < <http://www.nepa.cz/cs/aktuality/tiskove-zpravy/nejinovator-jihomoravskeho-kraje-2014.html>>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Rozklad ROE – Du Pont Diagram [3].....	15
Obrázek 2: Schéma BSC [4].....	18
Obrázek 3:Porterův model [5] .....	22
Obrázek 4: Základy etapy benchmarkingu (vlastní tvorba) zpracováno na základě Nenadál (2001:124) .....	29
Obrázek 5: Schéma EFQM Excelence Modelu z roku 1999 [10] .....	35
Obrázek 6: Schéma EFQM Excelence Model z roku 2013 [11] .....	43
Obrázek 7: Struktura společnosti Nepa s.r.o. pro rok 2015 (Vlastní zpracování) .....	53
Obrázek 8: Podpora kulečnicku společností NEPA, s.r.o. [18].....	55
Obrázek 9: Podpora fotbalu Společnosti NEPA, s.r.o. [18] .....	56
Obrázek 10:NEJinovátor Jihomoravského kraje 2014 [19] .....	57
Obrázek 11: příklad metodiky hodnocení [17].....	60
Obrázek 12: Vyplněný dotazník Model Start – vedení [17].....	61
Obrázek 13: Vyplněný dotazník Model Start – Strategie [17] .....	62
Obrázek 14: Vyplněný dotazník Model Start – Pracovníci [17] .....	63
Obrázek 15: Vyplněný dotazník Model Start - Partnerství a zdroje [17] .....	64
Obrázek 16: Vyplněný dotazník Model Start - Procesy, produkty a služby [17].....	65
Obrázek 17: Vyplněný dotazník Model Start - Zákazníci - výsledky [17].....	66
Obrázek 18: Vyplněný dotazník Model Start – Pracovníci – výsledky [17].....	67
Obrázek 19: Vyplněný dotazník Model Start – Společnost – výsledky [17].....	68
Obrázek 20: Vyplněný dotazník Model Start – Klíčové výsledky [17] .....	70

## SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

graf 1: V čem pomáhá EFQM Excellence model podnikům? [12] .....	46
graf 2: Vyhodnocení a porovnání jednotlivých sekcí (Vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 1: Majetková spoluúčast účetní jednotky v jiných společnostech [16] .....	54
Tabulka 2: Sbor hodnotitelů společnosti Nepa, s.r.o. (Vlastní zpracování) .....	59
Tabulka 3: Vyhodnocení sekce Vedení [17].....	71
Tabulka 4: Vyhodnocení sekce Strategie [17].....	71
Tabulka 5: Vyhodnocení sekce Pracovníci [17].....	71
Tabulka 6: Vyhodnocení sekce Partnerství a zdroje [17].....	71
Tabulka 7: Vyhodnocení sekce Procesy, produkty a služby [17].....	71
Tabulka 8: Vyhodnocení sekce Zákazníci – výsledky [17].....	72
Tabulka 9: Vyhodnocení sekce Pracovníci – výsledky [17].....	72
Tabulka 10: Vyhodnocení sekce Společnost – výsledky [17] .....	72
Tabulka 11: Vyhodnocení sekce Klíčové výsledky [17] .....	72
Tabulka 12: Finanční řešení varianta A (vlastní tvorba) .....	78
Tabulka 13: Finanční řešení varianta B (vlastní tvorba).....	80
Tabulka 14: Finanční řešení varianta C (vlastní tvorba).....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: VZOR PŘIHLÁŠKY.....	93
PŘÍLOHA 2: VZOR OSVĚDČENÍ.....	94
PŘÍLOHA 3: SÍDLO SPOLEČNOSTI .....	95

## PŘÍLOHA č. 1 – Vzor přihlášky



Rada kvality ČR  
Sdružení pro oceňování kvality

### PŘIHLÁŠKA

Národní cena kvality ČR  
podnikatelský sektor  
Model START 2010

Obchodní jméno:
-----------------

Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):
--

Obor působnosti:
Počet zaměstnanců:

Název části organizace přihlášené do programu START 2010:
Počet zaměstnanců:

Statutární zástupce	
Jméno:	
Funkce:	

Zmocněnec pro jednání, která se týkají programu START Ceny	
Jméno:	
Funkce:	
Kontaktní adresa:	
tel.:	fax:
e-mail:	

IČ:	DIČ:
-----	------

#### A. PROHLÁŠENÍ

Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR – podnikatelský sektor – model START 2010 naši organizaci (případně část organizace) uvedenou v této přihlášce. K přihlášce přikládáme kopii dokladu o registraci naší organizace v ČR. Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené v Uživatelské příručce a souvisejících dokumentech.

.....  
datum

.....  
podpis odpovědného zástupce, razítko

#### B. ZÁZNAMY SOK:



**PŘÍLOHA č. 3 – Sídlo společnosti**

