



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM MODELU EXCELENCE EFQM

PERFORMANCE EVALUATION USING THE EXCELENCE MODEL EFQM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Matěj Fukan

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová,
Ph.D.**

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Matěj Fukan
Vedoucí práce:	prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
Akademický rok:	2023/24
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu excelence EFQM

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti JAPO–transport s.r.o., pomocí vícekritériálního modelu excelence EFQM, konkrétně prostřednictvím dotazníku Modelu START Národní ceny kvality ČR. Na základě tohoto zhodnocení poté navrhnout doporučení, jak společnost může eliminovat slabá místa a přispět tak k dosažení lepších výsledků v rámci podnikatelské excelence.

Základní literární prameny:

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

NENADÁL, Jaroslav. Management kvality pro 21. století. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

GRASSEOVÁ, Monika a ŘEHÁK, David. Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-566-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti za využití modelu START dle modelu Excellence. Obsah práce je rozdělený na tři části – teoretická východiska, analýza současné situace dle názorů vlastníků společnosti, vlastní návrhy řešení na zlepšení dané situace. Cílem této diplomové práce je nalezení slabých stránek a příležitostí pro zlepšení stavu společnosti. Cíle lze dosáhnout pomocí aplikace modelu START a využití analýzy finančních ukazatelů. Výsledkem této práce je vytvoření návrhů zaměřených na možné problémové oblasti společnosti, které vyplynuly z využitých metod a analýz a které nabídnou prostor pro cílené zlepšení v rámci struktury její výkonnosti.

Klíčová slova

měření výkonnosti podniku, sebehodnocení podniku, model Excellence EFQM, Model START, benchmarking, finanční ukazatele

Abstract

This thesis deals with the performance evaluation of a selected company using the START model according to the Excellence model. The content of the thesis is divided into three parts – theoretical background, analysis of the current situation based on the opinions of the company owners, and own proposals for improving the given situation. The aim of this master's thesis is to identify the strengths and opportunities for improving the company's condition. This is achieved through the application of the START model and the utilization of financial indicators analysis. The result of this work is the creation of proposals for the problematic areas of the company, which emerged from the methods and analyses used, in order to help increase its performance.

Keywords

company's performance evaluation, company self-assessment, Excellence model EFQM, START Model, benchmarking, financial indicators

Bibliografická citace

FUKAN, Matěj. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu excelence EFQM* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-04-20]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160005>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. 4. 2024

Bc. Matěj Fukan

autor

Poděkování

Rád bych poděkoval paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D., za vedení mé diplomové práce, její profesionální pomoc, ochotu a čas, které mi poskytovala po celou dobu zpracování diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti JAPO-transport s.r.o. a jejím zaměstnancům za čas a ochotu při spolupráci. V poslední řadě bych chtěl především poděkovat rodině a přátelům, kteří mě podporovali a byli mi oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Výkonnost podniku	13
1.1.1 Počátky měření výkonnosti podniku	14
1.2 Přístupy k měření výkonnosti	15
1.2.1 Benchmarking	16
1.3 Moderní modely měření výkonnosti podniku	18
1.3.1 Balance Scorecard (BSC)	19
1.3.2 Model Six sigma	21
1.3.3 Model Malcolma Baldrige	21
1.3.4 Model Excellence (EFQM)	23
1.3.5 Model EFQM 2019	28
1.3.6 Národní cena kvality České republiky	30
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
2.1 Charakteristika podniku	33
2.1.1 Výpis z obchodního rejstříku	33
2.2 Finanční analýza	34
2.2.1 Ukazatele rentability	35
2.2.2 Ukazatele zadluženosti	36
2.2.3 Vývoj čistého obrátu	37
2.2.4 Vývoj výsledku hospodaření	38
2.3 Aplikace modelu START	39
2.3.1 Vedení	40
2.3.2 Strategie	42

2.3.3	Pracovníci	44
2.3.4	Partnerství a zdroje.....	46
2.3.5	Procesy	48
2.3.6	Zákazníci – výsledky.....	50
2.3.7	Pracovníci – výsledky	52
2.3.8	Společnost – výsledky	54
2.3.9	Klíčové výsledky.....	56
2.3.10	Výkonnost společnosti dle modelu START	57
2.3.11	Shrnutí silných a slabých stránek společnosti.....	60
3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI	64
3.1	Rizika	64
3.2	Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků	70
3.3	Zpětná vazba od zaměstnanců	72
3.4	Získání benchmarkingových partnerů.....	74
3.5	Nadále provádět sebehodnocení společnosti	74
4	ZÁVĚR.....	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM GRAFŮ.....	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ	81
	SEZNAM TABULEK	82
	SEZNAM PŘÍLOH	83

ÚVOD

Při vedení i řízení organizace je jedním z nejdůležitějších a také nejkomplicovanějších problémů, se kterými se může management potýkat, udržení současného stavu finanční a obchodní výkonnosti organizace na stejné úrovni a na tom založený její možný následný rozvoj. Existuje totiž mnoho sil ať už interních, nebo externích, které negativně ovlivňují chod organizace, a pokud se nevyvine dostatečné úsilí na jejich redukci, či eliminaci, mohou zapříčinit úpadek jejího celkového stavu.

Pojem „výkonnost podniku“ zahrnuje řadu oblastí, které podnik ovlivňují, může to být např. jak si podnik vede po finanční stránce, jak si vede v porovnání s největší konkurencí, jak si vede v porovnání s oborovým odvětvím, ale také jaká je spokojenost zákazníků, zaměstnanců, jaký bude následovat vývoj organizace v časovém hledisku pěti až dvaceti let, jak vidí výkonnost podniku vlastník a zda je spokojený se situací ve svém podniku, jaké jsou jeho vize a plány v rámci vnitřního fungování společnosti (inovace, restrukturalizace), i směrem k expanzi, resp. jestli má potřebu dále expandovat na jiné trhy nebo do zahraničí.

Často se při hodnocení výkonnosti podniku využívá pouze finančních ukazatelů a jejich soustav, na základě jejichž výsledků se poté vytvoří návrhy a opatření na zlepšení výkonnosti. Sledování pouze těchto ukazatelů nepodává komplexní obraz výkonnosti. K zajištění komplexního obrazu lze vytvořit metodiku, pomocí které by byla hodnocena i ta nefinanční část výkonnosti a tím vzniknou modely, které umožňují komplexně zhodnotit stav, ve kterém se podnik nachází, a navrhnout opatření k eliminaci slabých stránek, které z modelů vplynuly.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUP ZPRACOVÁNÍ

V rámci práce hlavní výzkumná otázka zní: „Jaká je výkonnost společnosti JAPO-transport s.r.o. z pohledu vlastníků a vedoucích pracovníků?“. Cílem práce je tedy zhodnotit výkonnost společnosti JAPO-transport a navrhnout možná opatření k jejímu vylepšení.

Měření výkonnosti je provedeno za pomoci modelu Excellence, konkrétně pomocí modelu START, který vychází z Evropského modelu Excellence.

Zvolený výzkumný přístup je z části induktivní i deduktivní a bude prováděn za pomoci kvalitativního a kvantitativního sběru dat. Sběr dat bude probíhat pomocí dotazníkového šetření s uzavřenými otázkami a formou rozhovoru s vedoucími pracovníky, kteří byli vybráni jako vhodní respondenti. Pro interpretaci bude zvolena kvalitativní obsahová analýza.

Při zhodnocení celkové výkonnosti společnosti je potřeba také hodnotit finanční stránku podniku pomocí ukazatelů finanční analýzy. K tomu je využita analýza pomocí vybraných poměrových ukazatelů. K použití poměrových ukazatelů pro finanční analýzu bude vyžadováno využití finančních výkazů vybrané společnosti za období let 2018 až 2022. Pro diplomovou práci tak budou využity jak primární, tak sekundární zdroje dat.

Práce jako taková bude rozdělena do tří částí.

První část diplomové práce bude zaměřena na vybudování pevného teoretického základu, který tvoří pilíř celé práce. V této části bude detailně popsána myšlenka práce a budou zde zdůvodněny použité metody a postupy. Důraz bude kladen na vysvětlení teoretických konceptů a principů, které budou klíčové pro pochopení a interpretaci výsledků prezentovaných v dalších částech práce.

Druhá část bude analytická. V této části budou sesbírány veškeré odpovědi od respondentů ze společnosti JAPO – transport s.r.o., odpovědi budou dále přezkoumány, stejně tak jako komplexní zpětná vazba, která bude získána k jednotlivým oblastem dotazníku. Ke každé zodpovězené otázce z dotazníku vybraného modelu bude vytvořen krátký komentář, který odpověď v dotazníku odůvodňuje a svým způsobem ji pomůže vysvětlit.

Ve třetí části bude na základě těchto odpovědí vytvořen seznam návrhů, dle kterých má společnost možnost se rozvíjet a eliminovat, či redukovat své slabé stránky, či využít

možné příležitosti. Návrhy budou vytvořeny tak, aby byly snadno realizovatelné a dobře uchopitelné pro vedení společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující teoretická část práce je zaměřena na kompletaci informací, které budou v návaznosti použity v analytické části práce. Obecně je v ní definována celková výkonnost podniku a jakým způsobem ji můžeme měřit. Nadále jsou popsány základní modely a přístupy moderního hodnocení výkonnosti podniku, ze kterých je jeden vybrán a využit v následné analytické části.

1.1 Výkonnost podniku

Pojem „výkonnost“ je často využíván v různých prostředích a oblastech lidské činnosti. Ať už se výkonnost bude týkat sportovce, studenta, zaměstnance, či subjektu ve světové ekonomice, je důležité si podle normy ČSN EN ISO 9000:2016 připomenout, že pojem výkonnost je uveden jako „*měřitelný výsledek*“, který podle Evropské nadace pro management je vymezen jako „*míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, procesy nebo systémy*“. (Nenadál, 2018, str. 291)

Pokud se zaměříme na výkonnost podniku, tak v ekonomické oblasti může tento pojem obsahovat podružné kategorie, jako je ziskovost, efektivnost, nákladovost, účinnost apod. Celková výkonnost podniku může být často zaměňována s jeho ziskovostí. Ziskovost podniku ale vychází pouze z výsledků finančně zachytitelných dat, která jsou sledována pomocí finančních ukazatelů. Proto výkonnost definujeme jako schopnost naplňovat cíle stanovené různými zainteresovanými stranami. Tyto cíle pak nebudou pouze pozitivními výsledky finančního hodnocení. Můžeme rozlišovat více přístupů, jak hodnotit výkonnost podniku, od metod jednoduchých až k využití složitých výkonnost hodnotících modelů. (Suchánek, 2013, str. 23)

Měření výkonnosti podniku představuje klíčový nástroj pro hodnocení úspěšnosti jeho činnosti a dosahování stanovených cílů. Správně navržený systém měření výkonnosti poskytuje podnikovým vedoucím důležité informace pro strategická rozhodnutí, umožňuje identifikovat oblasti zlepšení a sledovat úspěšnost implementovaných opatření. Efektivní měření výkonnosti je tak klíčovým faktorem pro udržení konkurenceschopnosti a dosažení dlouhodobého podnikového úspěchu. Při měření výkonnosti podniků je důležité si určit kvůli komu, pro koho a proč se snažíme výkonnost změřit. Vyjasnění těchto uživatelů a smyslu měření výkonnosti napomáhá k určení směru a vymezení

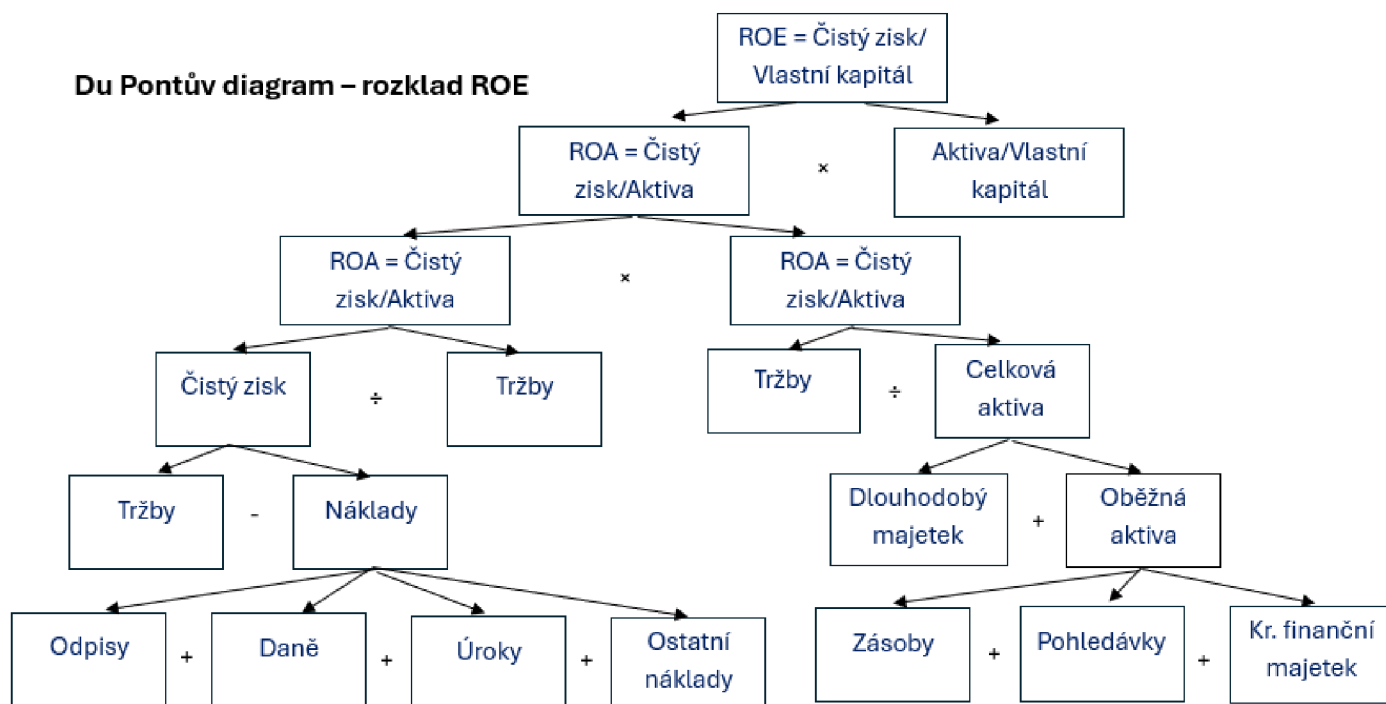
relevanci informací, které se snažíme zjistit. Další důležitou otázkou je, jak měřit, tedy zvolení si přístupu, metody a nástrojů, pomocí kterých budeme podnikovou výkonnost měřit. (Wagner, 2009, str. 32)

Jsou různé důvody, proč měřit výkonnost podniku:

- Měření má funkci podpory paměti. Umožňuje tedy shromažďovat informace a subjektu v daném časovém rozmezí.
- Měření má funkci komparace. Umožňuje srovnávat vlastnosti různých subjektů za účelem porovnání.
- Měření má funkci podpory hloubky poznání. Umožňuje odhalit i takové vlastnosti subjektu, které mu byly druhotně přisouzeny člověkem.
- Měření má funkci zprostředkování poznání. Umožňuje sdílet údaje o vlastnostech zkoumaného subjektu i uživatelům, kteří nemají možnost daný subjekt přímo zkoumat.
- Měření má funkci důkazní. Může sloužit jako důkaz, zda nastal zkoumaný jev, či nikoliv. (Wagner, 2009, str. 36)

1.1.1 Počátky měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku má poměrně krátkou historii svého vývoje. Původně se zaměřovalo převážně na ekonomicko-finanční přístup, který využíval Du Pontův diagram, zobrazený níže na obrázku č. 1, jenž vznikl v 20. letech 20. století. Tento diagram se primárně opíral o finanční ukazatele, nezbytné pro posouzení výkonnosti podniku. Tyto ukazatele sloužily k poskytnutí informací o tom, zda podnik generuje hodnotu a zda přijatá opatření přispěla k této hodnotě. Avšak klíčovým nedostatkem finančních ukazatelů je, že reflektují následky rozhodnutí z předchozího období a jejich vývoj je ovlivňován mnoha faktory, které nelze jednoznačně specifikovat. Proto se začaly implementovat do systémů měření výkonnosti podniku i nefinanční ukazatele, umožňující měřit a hodnotit vývoj klíčových faktorů úspěchu v jednotlivých strategických oblastech podnikové činnosti. (Solař a Bartoš, 2006, s. 13).



Obrázek č. 1: Du Pontův diagram – rozklad ROE

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Solař a Bartoš, 2006, s. 13)

1.2 Přístupy k měření výkonnosti

Součástí hodnocení výkonnosti podniku jsou ukazatele finanční analýzy. Mezi tradiční finanční ukazatele patří hlavně ukazatele v podobě absolutní hodnoty zisku, tedy výše výsledku hospodaření po zdanění. Další ukazatele finanční analýzy založená na účetních datech jsou poměrové ukazatele, ukazatele ziskovosti a ukazatele založené na tržbách. Ukazatele zisku jsou nejpoužívanější metrikou výkonnosti podniku. Nejpoužívanější je čistý zisk, tedy EAT (zkratka pro Earnings After Taxes). V rámci finanční analýzy je také využíváno i komplexnějších ukazatelů, jako je například EVA, WACC nebo soustavy ukazatelů, jakými jsou například bonitní a bankrotní modely. Finanční ukazatele hrají klíčovou roli při měření výkonnosti podniku a poskytují kvantitativní data o finančním zdraví podniku a výsledcích jeho činnosti. Mezi tyto ukazatele patří několik klíčových kategorií:

- Ukazatele rentability – pomocí ukazatelů rentability zjišťujeme výnosnost podniku, konkrétně ziskovost jednotlivých finančních a majetkových prostředků podniku. Ukazatele zahrnují i vliv likvidity, aktiv a dluhu na zisk. Obecně tato ziskovost zajímá externí uživatele podniku. (Konečný, 2009, str. 60)
- Ukazatele zadluženosti – tyto ukazatele určují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a obecně udávají rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Vysoká zadluženost zvyšuje riziko finanční nestability, např. z hlediska možné neschopnosti splatit závazky společnosti. (Sedláček, 2011, str. 63)
- Ukazatele likvidity – podávají velmi spolehlivý obraz o situaci daného podniku a jeho schopnosti hradit své závazky. Pokud podnik chce být solventní, musí mít část majetku vázanou ve formě likvidních aktiv, pomocí kterých by byl schopen rychle platit své závazky. (Růčková, 2019, str. 49)
- EVA – tento ukazatel pracuje s hodnotami ekonomického zisku. Tedy zisku účetního, ve kterém jsou zahrnuty i oportunitní náklady. Využívá ukazatele WACC, tedy průměrných nákladů na vlastní kapitál. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, str. 23)

1.2.1 Benchmarking

Jednou z metod měření výkonnosti je benchmarking. Benchmarking dle autora Nenadál (2018, str. 301) je: „*technika, v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světovou výkonnost dosáhly a využívají získané informace ke zlepšování své vlastní výkonnosti*“. Podle průzkumu celkově 65 % světových organizací využívá benchmarkingu jako manažerskou metodu pro reakci na konkurenci. Benchmarking by měl vždy odpovídat na 5 základních otázek. (Nenadál, 2018, str. 302)

1. Co bude porovnáváno?

Nejprve je třeba určit, co bude hlavním předmětem benchmarkingu. Můžeme zkoumat proč a v čem organizace zaostává, také veškeré procesy a informace, které jsme schopni s ostatními srovnávat. Cílem je vždy zlepšení nebo nějaká reakce a přizpůsobení se trhu, a pokud je třeba, tak i konkurenci. (Nenadál, 2018, str. 303)

2. Co budeme chápat jako benchmark?

Najít si nějakou hodnotu určitého ukazatele nebo procesu a podle ní se orientovat. Stanovit si, čeho chceme dosáhnout. Je vhodné najít si takové měřítko, které vykazuje výrazně vyšší výkonnost, ať proces zlepšení má nějaký dopad. (Nenadál, 2018, str. 303)

3. Jak to děláme my?

Je důležité identifikovat, jestli cílené hodnoty jsme schopni dosáhnout. Proto je důležité lokalizovat omezení a kapacity procesu, které chceme pomocí benchmarkingu zlepšovat. To se odvíjí nejen od technických parametrů, ale také od lidských zdrojů a celkové nastavení strategie organizace. (Nenadál, 2018, str. 303)

4. Jak to dělají jiní?

Je důležité mít porovnání v tom, jaké kapacity a omezení mají ostatní organizace. Je třeba informace, které chceme srovnávat, srovnávat s akurátními a odpovídajícími hodnotami. (Nenadál, 2018, str. 304)

5. Jak naložíme s tím, co jsme se dozvěděli?

Pokud získáme relevantní informace a dokážeme je při benchmarkingu využít, je třeba je řádně analyzovat, komunikovat výsledky této analýzy s vrcholovým vedením a vytvořit plány na realizaci procesů za účelem inovace a zlepšení. (Nenadál, 2018, str. 304)

Celý proces benchmarkingu členíme z metodického hlediska na základní čtyři etapy, na které navazuje 5. etapa, která zahrnuje realizaci předložených návrhů. Činnosti zařazené do jednotlivých etap jsou ovšem do značné míry provázány. Základní etapy benchmarkingu:

- Etapa 1 – Vybrání oblasti, která se podrobí průzkumu – je možné zkoumání celé společnosti nebo zkoumání vybraných částí společnosti. Můžeme zkoumat externí nebo interní procesy.
- Etapa 2 – Určení partnerů pro benchmarking – je důležité stanovení, jestli budeme porovnávat procesy uvnitř organizace nebo s ostatními organizacemi. Pokud to budou externí organizace, zvolíme si jejich typ, jestli to budou přímí konkurenti, nejsilnější organizace v odvětví nebo organizace na globální úrovni.
- Etapa 3 – Sběr informací – je důležité, aby byla vedena nějaká evidence dat nebo aby byla snadno přístupná. Ideálně pokud organizace používá nějaký marketingový informační systém.

- Etapa 4 – Analýza informací – formulace výsledků srovnávání a možnosti zlepšení – je třeba provést třídění a organizování informací, následně provést kvalitativní kontrolu nasbíraných informací, zahrnout vliv nesrovnatelných faktorů a zjistit výkonnostní rozdíly. Na konci se vytvoří závěrečná zpráva, ve které budou uvedeny možné návrhy a zlepšení.
- Etapa 5 – Realizace předložených návrhů.

Typy benchmarkingu

Základní rozdělení benchmarkingu je na interní a externí. Interní benchmarking je založen na interních informacích. Externí benchmarking se liší a je založen na srovnávání podniku s jiným podnikem. Externí benchmarking může být konkurenční, kooperativní a kolaborativní. U konkurenčního benchmarkingu dochází ke srovnávání výkonnosti a produktů s přímými či nepřímými konkurenty. Při kooperativním benchmarking podnik získává informace od podniků nejlepších ve svém odvětví. Kolaborativní je založen na stejném principu, ale informační tok proudí vícero směry, není to pouze o přijímání informací. V rámci těchto dvou kategorií jsou další tři typy benchmarkingu:

- Procesní benchmarking – porovnávání a měření procesů a jejich funkčnosti. Hlavním cílem je hledání nejlepšího způsobu, jak jednotlivé procesy provádět, a následná snaha se těmto způsobům vyrovnat. Tento benchmarking vyžaduje vytipování vhodných partnerů a navázání vzájemné spolupráce pro jeho uskutečnění.
- Výkonový benchmarking – porovnávání a měření finančních nebo jiných výkonnostních měřítek dle ceny, rychlosti a spolehlivosti. Hodnotí převážně technické parametry včetně parametrů produktivity a kvality. Je prováděn většinou externími poradenskými organizacemi.
- Strategický benchmarking – slouží k srovnávání strategických otázek a cílů mezi organizacemi. (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 75)

1.3 Moderní modely měření výkonnosti podniku

Pokud chceme výkonnost konkrétního podniku detailněji popsat a zhodnotit, je třeba nezaměřovat se pouze na finanční ukazatele a použít některé moderní metody a nástroje sloužící k měření podnikové výkonnosti. (Wagner, 2009, str. 226) Mezi tyto modely se řadí například Balanced Scorecard (BSC). Tento model patří mezi nejpropracovanější

systém v měření výkonnosti. Pro Evropu je nejvíce rozšířený Model excellence EFQM nebo také model Six Sigma. V Americe si častěji používá Model Malcolma Baldrige. (Wagner, 2009, str. 137)

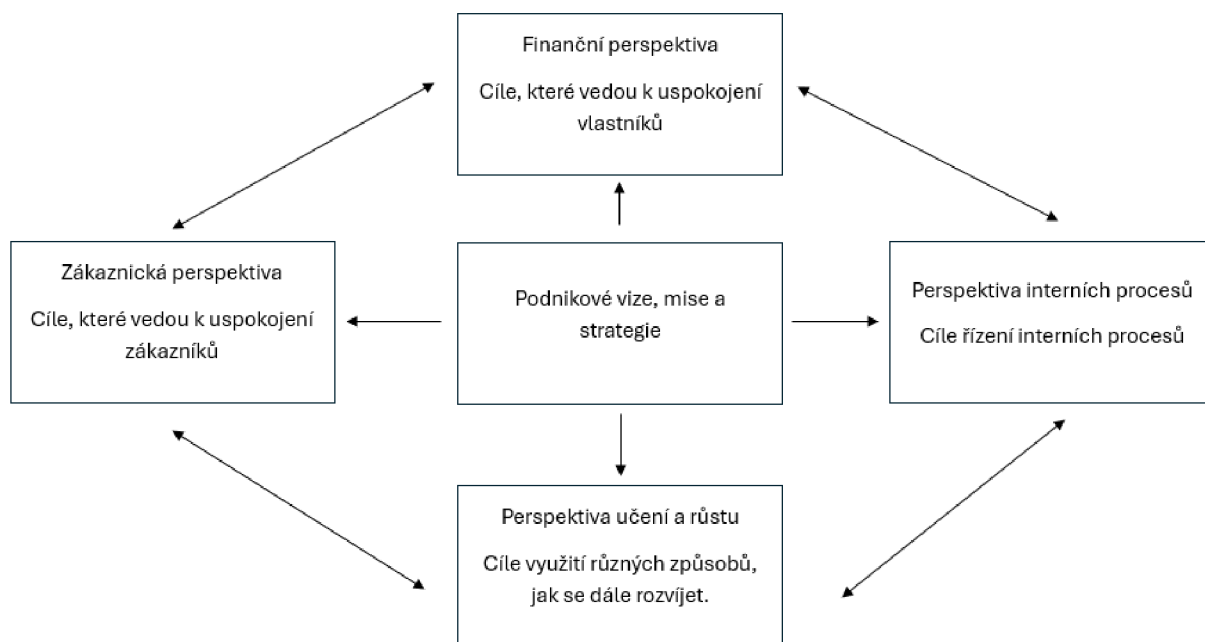
V následující části budou určité modely podrobněji popsány.

1.3.1 Balance Scorecard (BSC)

Tento přístup se zaměřuje nejen na měření výkonnosti, ale i na její včlenění do celého systému řízení podnikové výkonnosti. Model byl vytvořen na konci 20. století americkým profesorem Robertem S. Kaplanem a je označován za „*strategický systém měření výkonnosti podniku*“. Původní myšlenka BSC podle Roberta S. Kaplana je: *Sledujme takové parametry výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability*“. (Wagner, 2009, str. 230)

Tyto parametry se dají rozdělit do 4 základních skupin:

- Finanční sféra, jejíž hlavní otázkou je: „Podle jakého hodnocení akcionářů budeme finančně úspěšnější?“ Především jde o naplnění zájmů a cílů vlastníků podniku. Důležité jsou finanční cíle, které jsou úzce provázány s podnikovou strategií.
- Zákaznická sféra, jejíž hlavní otázkou je: „Při jakém hodnocení zákazníků budeme schopni říct, že jsme dosáhli naší vize?“ Podnik v tomto případě identifikuje cíle, kterých chce u zákazníků dosáhnout a které vedou k růstu podílu na trhu a s ním spojené vidiny zisku.
- Sféra interních procesů, jejíž hlavní otázkou je: „Které procesy zlepšit, abychom uspokojili zákazníky i akcionáře?“ Soustředí se na klíčové procesy, které nejvíce ovlivňují rovinu zisku a které jsou důležité pro dosažení zákaznických i finančních cílů.
- Sféra učení a růstu, jejíž hlavní otázkou je: „Jak můžeme podporovat naši schopnost změn a zlepšení, abychom dosáhli stanovených cílů?“ Tato perspektiva má největší vliv na budoucnost podniku. Strategické cíle této perspektivy rozšiřují cíle ostatních perspektiv a berou v potaz oblasti zaměstnanců, systému a uspořádání organizace. (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 68)



Obrázek č. 2: Základní koncepce Balanced Scorecard

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Wagner, 2003, s. 230)

Perspektivy jsou mezi sebou propojené a jednotlivé cíle jsou závislé na finančních výsledcích, jak je vidět na obrázku č. 2. Všechny uvedené perspektivy jsou ovlivněny vizí a strategií podniku. BSC nemusí být omezen pouze těmito čtyřmi perspektivami, mohou být přidány i další perspektivy, záleží na potřebě, situaci a typu daného podniku. Důležitou podmínkou při využívání BSC je, že je třeba jeho neustálého aktualizování a vyvažování v rámci celého koloběhu. (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 68)

Výhodou Balanced Scorecard je to, že poskytuje komplexní a vyvážený přehled o výkonnosti podniku přesahující informačně finanční ukazatele. Tím umožňuje vedení podniku lépe chápat vzájemné vztahy mezi různými oblastmi a lépe plánovat strategická rozhodnutí. BSC se stala populárním nástrojem pro strategický management a pomáhá podnikům dosahovat svých cílů s ohledem na širší spektrum perspektiv. (Wagner, 2009, str. 230)

1.3.2 Model Six sigma

Six Sigma je metodologie a nástroj pro řízení procesů, který se zaměřuje na dosažení maximální kvality výstupů pomocí eliminace chyb a odchylek. Tato strategie byla původně vyvinuta v průmyslu, ve společnosti Motorola v 80. letech 20. století, a později byla rozšířena v rámci podniku General Electric pod vedením Jacka Welche. Tento model se zaměřuje na řešení problémů v procesech podniku. Přístup založený na Six Sigma je stavěn na analýze dat procesů. Má dvě části. První je vypracovaný metodický postup, který popisuje, jak má projektový tým po krocích postupně lokalizovat a odstraňovat důležité příčiny problémů v procesech. Druhá perspektiva jsou nástroje, pomocí kterých to může uskutečnit.

Obecně by se Six Sigma dal označit za typ strategie řízení, který ve svém základu slouží k zabezpečení jakosti. Six Sigma pomáhá nejen nalézt cestu, jak měřit a analyzovat výkon vaší organizace, ale také obsahuje návody, jak výkonnost a řízení organizace zlepšovat. Metoda Six Sigma je systém zlepšení, který si dává za cíl omezit výskyt procesní chyby a dosáhnout úrovně „šest sigma“, což je 3,4 výskytu chyb na milion příležitostí. Této úrovni zatím dosáhlo pouze pár organizací a představuje to extrémně vysokou úroveň kvality. (Bartoš, soubor přednášek pro předmět Rozbor finanční výkonnosti, 2023) Týmy pracující na projektech Six Sigma jsou obvykle školeny ve statistických metodách a nástrojích jako je DMAIC cyklus. DMAIC je jednou z metodik Six Sigma, která se zaměřuje na proces řízení. Jde o zkratku slov: Define (definovat), Measure (měřit), Analyze (analyzovat), Improve (zlepšovat), Control (kontrolovat). Six Sigma není pouze metoda, ale spíše filozofie, která se může aplikovat v různých odvětvích od výroby po služby. Pro model Six Sigma je důležité dokumentování způsobu vykonávání práce a zkoumání toku práce mezi pracovišti a jednotlivými zaměstnanci. Za pomoci tohoto modelu lze snadněji docílit efektivnějšího využívání zdrojů a podpory jednotlivých oddělení. (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 71)

1.3.3 Model Malcolma Baldrige

V osmdesátých letech minulého století byl v USA zaveden Model ceny Malcolma Baldrige. Tento model byl vyhlášen ve třech kategoriích – pro velké výrobní organizace, malé výrobní organizace a organizace poskytující služby. Dodnes je regulován federálním zákonem Kongresu Spojených Států z roku 1987 a jeho cenu každoročně

uděluje prezident USA. Podniky, které jsou oceněny tímto modelem, jsou považovány za vysoce prestižní a důvěryhodné pro veřejnost. Model Malcolma Baldrige je zobrazen níže na obrázku č. 3.

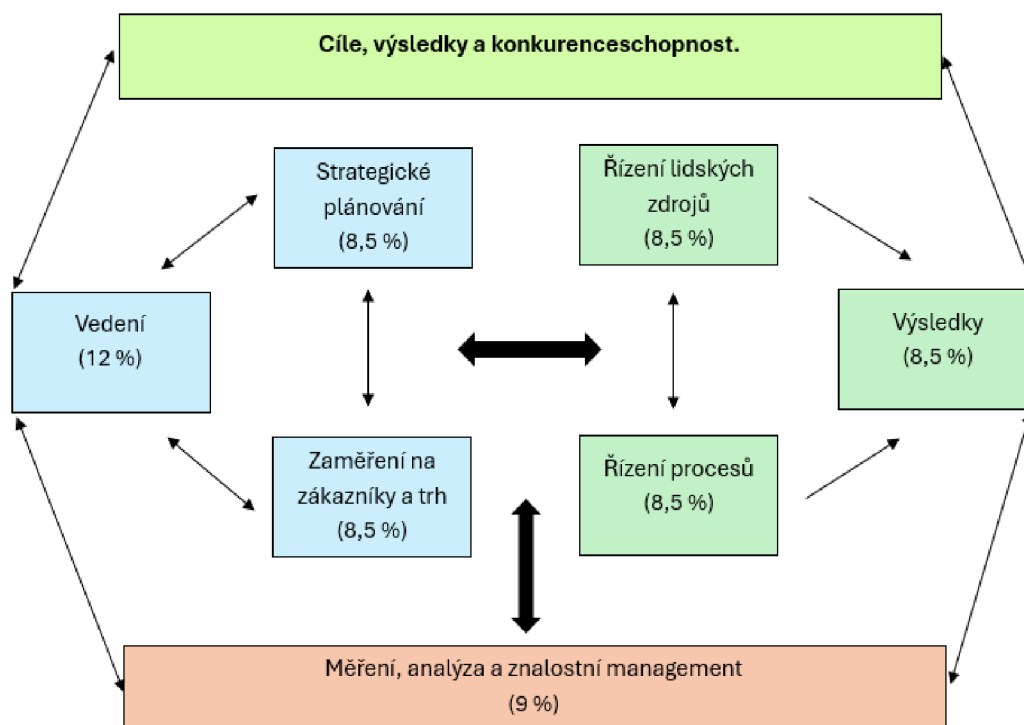
Model umožňuje organizacím lépe dosáhnout svých cílů, vylepšit jejich výsledky a zabezpečit jejich konkurenceschopnost na trhu. Základem tohoto modelu je 7 kritérií s diferencovaným bodovým ohodnocením, dohromady může organizace získat 1000 bodů. První tři kritéria jsou zahrnuta v nadkategorii jako triáda vůdcovství. V triádě vůdcovství jsou kritéria Vedení, Strategické plánování a Zaměření na zákazníky a trhy. Spojení těchto tří kategorií zdůrazňuje důležitost zaměření vedení na strategii a zákazníky, ukazuje tím tak směr, kterým se organizace ubírá. Důležitost se také klade na postoj k poskytovaným službám pro zákazníky a k životnímu prostředí, přičemž se hledají budoucí příležitosti pro organizaci. Poměr pro triádu vůdcovství je:

- Vedení 12 %.
- Strategické plánování 8,5 %.
- Zaměření na zákazníky a trhy 8,5 %.

Další je triáda výsledku, do které se řadí Řízení lidských zdrojů, Řízení procesů a Výsledky. Tato triáda poskytuje přehled o dosažených výsledcích, o jejím vnímání zaměstnanci a o celkovém výkonu organizace. Jsou zohledněny všechny činnosti směřující k výsledkům, včetně výběru produktů, poskytování služeb zákazníkům a dosažením finančních výsledků z účetních výkazů. Poměr pro triádu výsledků je:

- Řízení lidských zdrojů 8,5 %.
- Řízení procesů 8,5 %.
- Výsledky 45 %.

Posledním kritériem je Měření, analýza a znalostní management a je považováno za integrující složku, která propojuje obě triády, a přispívá tak k efektivnímu řízení organizace, což má za efekt zvyšování jejího výkonu a konkurenceschopnosti. (Bartoš, 2023)



Obrázek č. 3: Model Malcolma Baldrige

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bartoš, 2023)

1.3.4 Model Excellence (EFQM)

Model EFQM vznikl před více než třiceti lety a v dnešní době je celosvětově nejpoužívanějším rámcem pro správu organizace. Již od svého počátku poskytuje tento model návod na rozvoj výkonnosti a inovace všem organizacím, které jsou ochotny ho implementovat ve svém procesu. Je považován jako jeden z nejkompexnějších modelů a nástrojů pro systematické zlepšování výkonnosti podniku. Model podporuje organizace v jejich řízení změn a progresivnímu zlepšování výkonnosti. Ve své podstatě může pomoci nastavit správné procesy a systém řízení tak, aby dokázala vytvořit prostředí organizace, která by se zasadila o dlouhodobě udržitelnou budoucnost. (Česká společnost pro jakost, 2021)

Model prošel v průběhu let řadou zlepšení v reakci na změnu aktuálních trendů v organizačních systémech. Je třeba, aby tento model zůstal neustále relevantní a mohl všem organizacím nabídnout vhodné vedení a návody v oblasti řízení organizace a udržení dlouhodobého rozvoje do budoucnosti. (Česká společnost pro jakost, 2021)

I přes to, že model za léta prošel několika změnami, základní principy, na kterých je

založen, zůstaly nezměněny. Základní principy a zásady, podle kterých se model řídí, byly Českou společností pro jakost definovány jako:

- „*Nadřazenost zákazníka*“.
- *Potřeba z dlouhodobého hlediska vnímat zainteresované strany jako střed veškerého dění*“.
- „*Porozumění vztahům mezi příčinami a následky, mezi tím, proč organizace něco dělá a čeho v důsledku své činnosti dosahuje*“.

Model EFQM je strukturovaný rámec, který se skládá z 9 hlavních, jež jsou vidět na obrázku č. 4 a 23 podrobných kritérií. Tato kritéria slouží k celkovému hodnocení podniku na základě řízení pomocí politiky a strategie organizace a jejímu zaměření na lidské zdroje a procesy. Je definováno tedy 9 hlavních kritérií, která tvoří podstatu modelu excelence EFQM. Tato kritéria mají každý dílčí sub kritéria, která tvoří a popisují jejich celkový význam. Pět z těchto devíti kritérií představují nástroje nebo postupy, které by měl podnik využít za účelem maximalizace výsledků v jednotlivých oblastech. Čtyři zbylá kritéria jsou označena jako výsledky a určují to, čeho již podnik dosáhl. Hlavní podstatou je dosahování výborných výsledků z několika perspektiv a z několika pohledů, které jsou pro vrcholový management podniku klíčové a podporují jeho strategii. (Bartoš, 2023)

Kritérium 1: Vedení

Zkoumá, jak pracovníci ve vrcholovém managementu rozvíjejí a podporují naplňování poslání a vize organizace a jestli jsou jejich hodnoty správně přeměrovávány mezi další zaměstnance a zaměstnance na nižších úrovních. Dále je také pozorována osobní angažovanost členů vedení na rozvoji vztahů se zainteresovanými stranami a s vlastními zaměstnanci. Těmito sub kritérii jsou:

- Vrcholový management rozvíjí poslání, vizi a hodnoty a jejich osobnosti jsou brány jako vzor v organizaci.
- Vrcholový management je angažován do procesů v organizaci a pomáhá je rozvíjet a udržovat.
- Vrcholový management udržuje vztahy se zainteresovanými stranami.
- Vrcholový management motivuje a podporuje ostatní zaměstnance.
- Vrcholový management prosazuje žádané a pozitivní změny v organizaci. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 32)

Kritérium 2: Politika a strategie

Navazuje na kritérium Vedení a popisuje, jak organizace naplňuje své vize pomocí jasně definovaných strategií za podpory vhodně zvolené politiky a cílů. Sub kritéria jsou:

- Politika a strategie vychází z potřeb a očekávání zákazníků.
- Politika i strategie je založena na informacích získaných z měření výkonnosti a průzkumu zákazníků a trhu.
- Dochází k rozvoji a aktualizacím politiky i strategie v průběhu času.
- Politika a strategie je mířena na všechny procesy, především pak na ty klíčové. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 33)

Kritérium 3: Pracovníci

Zaměřuje se na řízení a rozvoj lidských zdrojů, hlavně na řízení a rozvoj zaměstnanců a jejich motivaci, odměňování a komunikaci. Sub kritéria jsou:

- Lidské zdroje jsou správně řízeny, plánovány a zlepšovány.
- Jsou lokalizovány a udržovány znalosti a kompetence pracovníků.
- Pracovníci jsou zapojeni do procesu a jsou podle toho na ně směřovány pravomoci a odpovědnosti.
- Je umožněna a podporována komunikace pracovníků s organizací.
- Zaměstnanci jsou řádně odměňováni a dostává se jim náležitého uznání a péče. (Bartoš, soubor přednášek pro předmět Rozbor finanční výkonnosti, 2023)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Vztahuje se ke způsobu, jakým organizace řídí a plánuje své vnější vztahy a jak rozvíjí vnitřní hmotné, finanční i informační zdroje v rámci nastavené strategie. Sub kritéria jsou:

- Organizace se zaměřuje na řízení partnerských vztahů.
- Organizace se zaměřuje na řízení finančních zdrojů.
- Organizace pečuje o své budovy a hmotné zdroje.
- Jsou řízeny technologie v organizaci.
- Jsou řízeny informace a znalosti. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 36)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Vztahuje se k řízení, inovaci a udržování procesů, které slouží k naplnění strategií a uspokojování zainteresovaných stran organizace. To stejné platí pro výrobky a služby. Sub kritéria jsou:

- Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- Procesy jsou inovovány podle potřeb zainteresovaných stran.
- Výrobky a služby jsou inovovány podle potřeb zainteresovaných stran.
- Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.
- Vztahy se zákazníky jsou řízeny a zdokonalovány. (Bartoš, soubor přednášek pro předmět Rozbor finanční výkonnosti, 2023)

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto kritéria je organizací zhodnoceno, jak se dosahuje a naplňuje očekávání a potřeby zákazníků. Jak z pohledu zákazníků, tak z interních ukazatelů. Sub kritéria jsou:

- Měřítka vnímání ze strany zákazníka.
- Jiné ukazatele výkonnosti zavedené v podniku. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 36)

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Tyto výsledky jsou závislé na kritériu 3, tedy čeho bylo dosaženo při zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Je to zobrazeno ze dvou pohledů, jak zaměstnanců, tak podle vnitřních ukazatelů výkonnosti podniku. Sub kritéria jsou:

- Měřítka vnímání od zaměstnanců podle motivace a spokojenosti.
- Ukazatele výkonnosti dle angažovanosti a předávání kompetencí. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 40)

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

Toto kritérium zobrazuje angažovanost organizace vůči okolí, společnosti z hlediska regionálního rozvoje a šetrnosti k přírodnímu prostředí. Předmětem je vše, čeho společnost dosahuje ve vztahu k místní, národní a mezinárodní komunitě. Sub kritéria jsou:

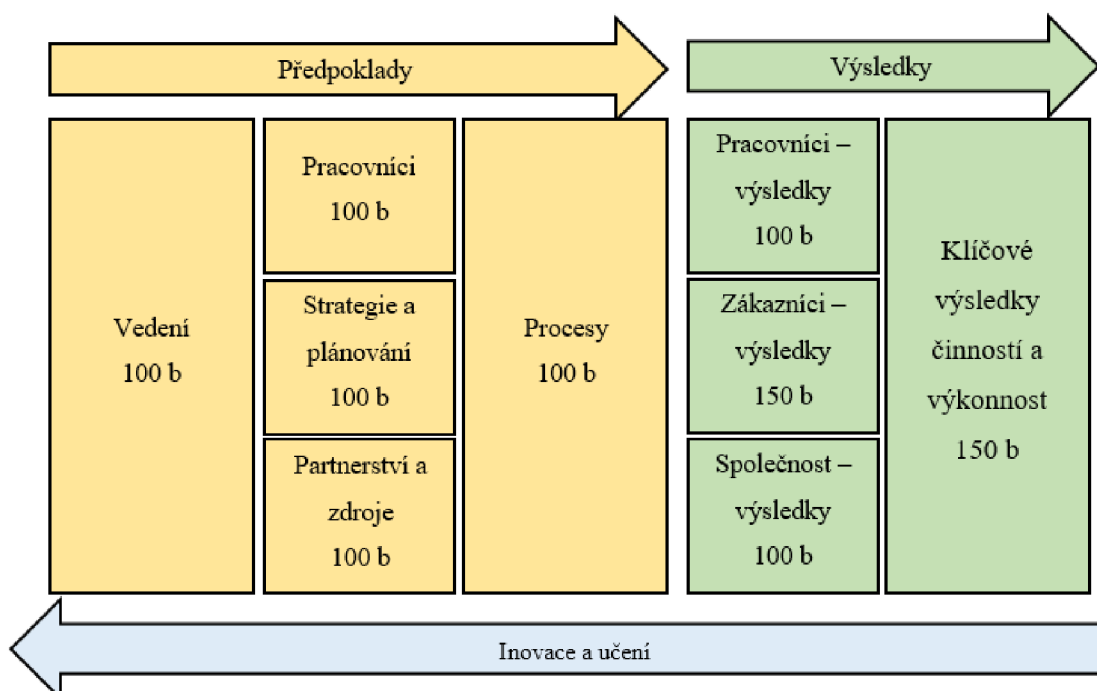
- Měřítka vnímání společností – image, ekologické chování, informační otevřenost, zapojení do společenství v jejichž rámci působí.
- Ukazatele výkonnosti, jako např. úspory energií a míru emisí. (Solař a Bartoš, 2006, str. 147)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky výkonnosti

Posledním kritériem je kritérium klíčové výsledky, které zkoumá, jak organizace komplexně a systematicky měří a dosahuje vynikající hodnoty s ohledem na důležité prvky její politiky a strategie. Toto kritérium sleduje jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. Sub kritéria jsou:

- Klíčové výsledky, jak finanční, tak nefinanční.
- Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči hmotným a nehmotným zdrojům a procesům zmíněných v ostatních kritériích. (Grasseová a Řehák, 2008, str. 43)

Cílem je uspokojit očekávání vlastníků, zaměstnanců, věřitelů a státu. Výstupem tohoto hodnocení je hodnocení výkonnosti podniku, které odhaluje jeho silné stránky a příležitost pro zlepšení. (Marinič, 2008, str. 133). EFQM model tedy představuje manažerský nástroj, který podporuje neustále zhodnocování výkonnosti organizace na všech úrovních. Jeho hlavním úkolem je motivovat organizace k neustálému zlepšování prostřednictvím hodnocení vlastních výkonů. (Česká společnost pro jakost, 2021, str. 10) Při využívání modelu EFQM je uplatňováno sebehodnocení podniku ve všech oblastech podnikání. Cílem sebehodnocení by mělo být poskytnutí věrného obrazu o stavu organizace z pohledu interních uživatelů (vyšší management nebo vlastníci). Pro pozitivní hodnocení je nutno dosáhnout alespoň 400–500 bodů z 1000 možných. (Česká společnost pro jakost, 2021 str. 44) V rámci sebehodnocení dle přístupu EFQM se může využít dotazníkové šetření. Dotazník je sestaven z otázek a nazývá se „model START“, který je jeden z programů Národní ceny kvality ČR.



Obrázek č. 4: Model Excellence EFQM 2010

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Bartoš, 2023)

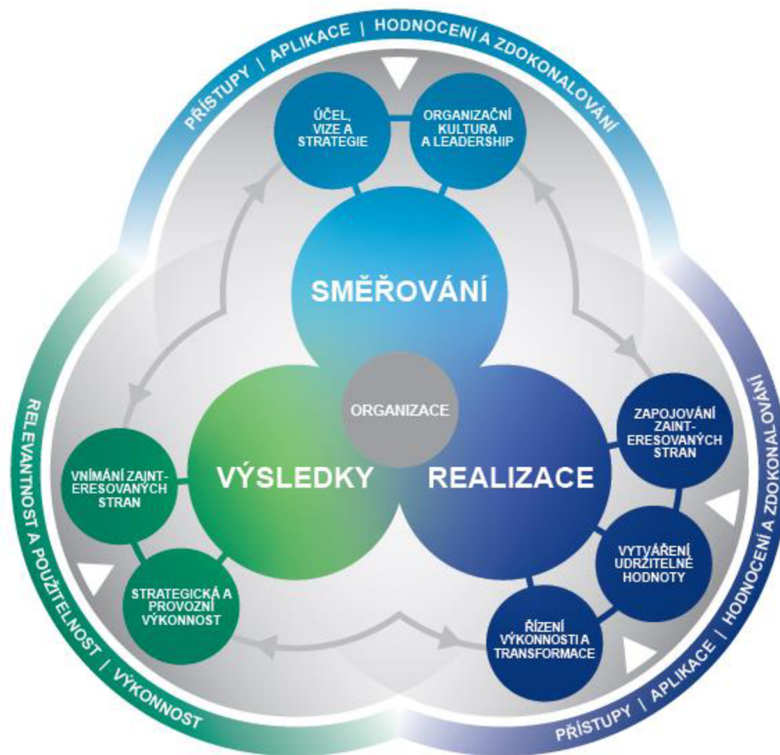
1.3.5 Model EFQM 2019

V dnešní době se používá spíše Model EFQM ve verzi z roku 2019. Tento model prošel výraznou transformací, zejména pokud jde o změnu struktury, jak je vidět na obrázku č. 5. Dříve sloužil hlavně jako prostředek pro sebehodnocení, avšak nyní poskytuje organizacím potřebný rámec a metodologii, která jim pomáhá čelit každodenním výzvám změn a transformací. Model umožňuje měřit aktuální pozici podniku a tím lépe porozumět jeho nedostatkům a možným řešením pro zvýšení výkonnosti a dosažení pokroku ve společnosti. (Model EFQM, 2019)

Tento model má rozdílně rozdělené nejdůležitější oblasti, na které se zaměřuje. Konkrétně jsou to oblasti:

- Směrování.
- Realizace.
- Výsledky.

Každá z těchto oblastí poté obsahuje kritéria, ze kterých se skládají a na které se oblasti zaměřují. Tyto oblasti a kritéria jsou viditelná níže na obrázku č. 4. (Model EFQM, 2019)



Obrázek č. 5: Model Excellence EFQM 2019

(Zdroj: Model EFQM, 2019)

Směrování

Zajištění správného směrování organizace jí pomáhá vytyčit cestu k tomu, aby byla vnímána jako průkopník ve svém ekosystému a mohla úspěšně realizovat své budoucí plány. Pro dosažení a udržení výsledků, které budou odpovídat očekáváním zainteresovaných stran, je nezbytné, aby organizace formulovala inspirativní účel, stanovila ambiciózní vizi, vypracovala strategii zaměřenou na dlouhodobou tvorbu hodnoty a vytvořila kulturu úspěchu.

Kritéria v oblasti Směrování:

- První kritérium – účel, vize a strategie.
- Druhé kritérium – organizační kultura a leadership. (Model EFQM, 2019)

Realizace

Pokud bude mít společnost správně nastavenou oblast Směrování, měla by být schopna efektivně a účinně provádět svoji strategii. Zároveň by měla být schopna identifikovat všechny zainteresované strany ve svém prostředí a aktivně je zapojovat, zejména ty, které

mají klíčový vliv na její úspěch. Dále by měla systematicky budovat udržitelnou hodnotu a dosahovat úrovně výkonnosti, která je nezbytná pro dosažení úspěchu.

Kritéria v oblasti Realizace:

- Třetí kritérium – zapojení zainteresovaných stran.
- Čtvrté kritérium – vytváření udržitelné hodnoty.
- Páté kritérium – řízení výkonnosti a transformace. (Model EFQM, 2019)

Výsledky

To, co si společnost stanovila a detailně popsala v oblastech Směřování a Realizace, by mělo být zobrazeno v oblasti Výsledky jako dosažené cíle. Vynikající společnosti se vyznačují především tím, že své výsledky měří zejména podle toho, jak jsou vnímány zainteresovanými stranami, jak účinně vytvářejí udržitelnou hodnotu, jak řídí svou výkonnost a jak úspěšně probíhá proces transformace.

Kritéria v oblasti Výsledky:

- Šesté kritérium – vnímání zainteresovaných stran.
- Sedmé kritérium – strategická a provozní výkonnost. (Model EFQM, 2019)

1.3.6 Národní cena kvality České republiky

Národní cena kvality byla vytvořena v roce 1998, kdy bylo rozhodnuto, že je třeba zajistit vytvoření modelu, který bude kompatibilní s Modelem excelence EFQM. V roce 2001 Česká vláda přijala usnesení o tom, že se Národní cena kvality ČR stane součástí Národní politiky kvality ČR. Národní cenou Kvality ČR se zabývá Rada Kvality ČR. Rada kvality ČR je instituce České republiky, která se zaměřuje na podporu rozvoje řízení a uplatňování Národní politiky kvality v České republice. (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024)

Jelikož se ale do programu Národní ceny přihlašovalo každý rok méně jak deset společností, rozhodla se Rada kvality ČR v roce 2010 udělat zásadní změny. Nízká účast byla zapříčiněna náročností modelu a díky zásadním změnám, které Rada kvality ČR provedla, vznikly další méně složité programy – START a START PLUS. Cílem těchto modelů bylo usnadnit jak malým, tak i středním společnostem, cestu k uplatnění úplného modelu EXCELLENCE pro zvyšování výkonnosti podniku. První krok, který Rada kvality ČR doporučovala společnostem, byla účast v sebehodnocení podniku v rámci programu START. Následným krokem byla účast v náročnějším sebehodnocení podle

programu START PLUS a posledním krokem bylo přihlášení do programu EXCELLENCE. (Národní politika kvality a činnost Rady kvality, 2013) Programy Národní ceny kvality ČR jsou každým rokem vyhlašovány Radou kvality ČR. V současné době jsou vyhlašovány tři programy Národní ceny kvality ČR:

- Program Start PLUS.
- Program EXCELLENCE.
- Program START.
- Program CAF. (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024)

Aby byl pochopen výběr programu START, který bude aplikován v druhé části diplomové práce, jsou zde ve zkratce popsány současné i minulé programy, které Rada kvality ČR vyhlašuje či vyhlašovala.

Model START PLUS

Program START PLUS je založen na metodě excellence EFQM. Společnost, která chtěla získat Národní cenu kvality ČR, musela nejprve projít sebehodnocením v rámci programu START a poté podstoupit náročnější sebehodnocením v rámci programu START PLUS. Tento program má základní strukturu shodnou s Modelem excellence EFQM a skládá se z devíti kritérií, která jsou rozdělena do dvou skupin – předpoklady a výsledky. Předpoklady jsou v tomto modelu zformulovány jako otázky, na které je výrazně snazší odpovědět. Výsledky jsou prezentovány v tabulkách obsahujících měřítko a stručný popis. (Braun, Fousková, Ryšánek, Svobodová, 2013)

Program EXCELLENCE

Program EXCELLENCE je harmonizován s oceněním EFQM – Qualified by EFQM. Tento program je určen organizacím, které již mají zavedený pevný systém řízení. Nicméně chtějí získat strategické a provozní zpětné hodnocení, aby zjistily aktuální úroveň výkonnosti organizace, konkrétně jak efektivní je aktuální proces řízení a zda jsou v organizaci připraveni na budoucí výzvy. Po vyhodnocení dosažených bodů organizace mohou obdržet ocenění – Recognized by EFQM 3, 4, 5, 6 nebo 7 hvězd. (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024)

Model CAF

Program CAF je zaměřen na organizace ve veřejné správě a jejich snahu o dosažení vyšší kvality řízení, s důrazem zejména na úřady. Tento model přispívá ke zlepšení kvality

poskytovaných služeb a celkového fungování organizací. Vychází z filozofie Total Quality Management (TQM) a z principů modelu EFQM Excellence. Obsahuje devět kritérií pro hodnocení organizace, rozdělených do dvou skupin – předpoklady a výsledky. Kritéria ve skupině předpokladů se zaměřují na manažerské praktiky organizace, zatímco kritéria ve skupině výsledků hodnotí dosažené výsledky v různých oblastech (vztahy s občany, zákazníci, zaměstnanci a společenská odpovědnost). (CAF, 2024)

Model START

Model START Národní ceny kvality ČR představuje zjednodušenou formu kvalifikovaného EFQM Excellence Modelu a je určen pro podniky, které chtějí začít se systematickým zlepšováním. Sebehodnocení je zde prováděno na základě dotazníkového systému. Je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním. Součástí modelu START je dotazník, který obsahuje 50 otázek v 9 kategoriích, které jsou popsány u modelu EFQM. Prvních 25 otázek se zabývá předpoklady pro dosažení pozitivních výsledků a dalších 25 otázek dosažené výsledky definuje. Na každou z otázek lze odpovědět jednou ze čtyř odpovědí, které jsou předem definované. V dotazníku jsou poté označeny jako odpovědi A, B, C, D:

1. 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 %).
 2. 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 %).
 3. C – Určitý pokrok – Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
 4. D – Dosud nezahájeno – Nedochozí ke změně nebo ke zlepšením, míra je 0 %.
- (Ryšánek, 2011, str. 11)

Všech 50 otázek je na stejné úrovni a každá z nich tedy dosahuje stejného podílu na celkovém bodovém hodnocení společnosti. Většina kategorií je ohodnocena 100 body, výjimkou jsou kategorie „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“, které jsou ohodnoceny 150 body a obsahují tím pádem i více otázek. (Ryšánek, 2011, str. 11)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

2.1 Charakteristika podniku

První počátky společnosti byly v roce 1991, kde nápad na tento způsob podnikání měl pan Josef Janulík. Společně se svým synem Igozem Janulíkem vedli malý podnik ve Střelicích nedaleko Brna, který se zaměřoval na dopravu zboží po České republice a na příležitostné opravy dopravních vozidel. Později začal pan Igor rozvážet zboží i do zahraničí. V té době začal pan Josef Janulík předávat vedení společnosti svému synovi Igorovi, který v roce 2002, s ohledem na vzestupný rozvoj společnosti, založil společnost „JAPO-autodoprava s.r.o.“ Další změnou si společnost prošla v roce 2016, kde došlo ke změně názvu na „JAPO – transport s.r.o.“ S touto změnou došlo i ke změně sídla společnosti a k získání rozsáhlých prostor, které kapacitně odrážely další rozvoj společnosti a jeho aktivit. Nyní celé zázemí společnosti nalezneme v Popůvkách u Brna, v těsné blízkosti dálnice D1. V roce 2017 se společnost rozrostla o další skladovací prostory, a to propojením dvou sousedících areálů.

Společnost nabízí komplexní logistické služby v oblasti dopravy se specializací na přepravu zboží po celé Evropě. Samozřejmě zajišťuje také přepravu po celém území ČR. Kromě dopravy může společnost nabídnout skladování zboží dlouhodobé a krátkodobé, ale také servis a opravu nákladních a osobních automobilů. Společnost má i vlastní čerpací stanici a myčku uvnitř areálu pro vlastní a partnerské nákladní vozy. Disponuje také čerpací stanicí pro veřejnou klientelu. U čerpací stanice je čisticí zóna, jejíž součástí jsou mycí boxy a zařízení pro úklid osobních automobilů. V areálu společnosti je možné objednat parkování pro nákladní automobily a poskytuje základní hygienický prostory pro řidiče. Momentálně společnost disponuje třemi velkokapacitními sklady. Třetí sklad byl dostavěn na začátku roku 2024.

Co se týče expedičních a spedičních služeb, tak společnost disponuje v této době 135 nákladními vozidly, které tuto přepravu zajišťují.

2.1.1 Výpis z obchodního rejstříku

Datum vzniku a zápisu: 9. října 2002

Název společnosti: JAPO – transport s.r.o.

Sídlo společnosti: Vintrovna 395/25, Popůvky, 664 41

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

IČO: 26298295

Základní kapitál společnosti: 77 000 000 Kč

Statutární orgán: Jednatel Igor Janulík

Počet zaměstnanců: 247

Předmětem podnikání:

- Silniční motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující nebo nepřesahující 3,5 tuny.
- Oprava silničních vozidel.
- Provozování čerpacích stanic s pohonnými hmotami.
- Skladování, balení zboží, manipulace s nákladem a technické činnosti v dopravě. (Justice.cz, 2024)



Obrázek č. 6: Logo společnosti JAPO – transport s. r. o

(Zdroj: JAPO, © 2024)

2.2 Finanční analýza

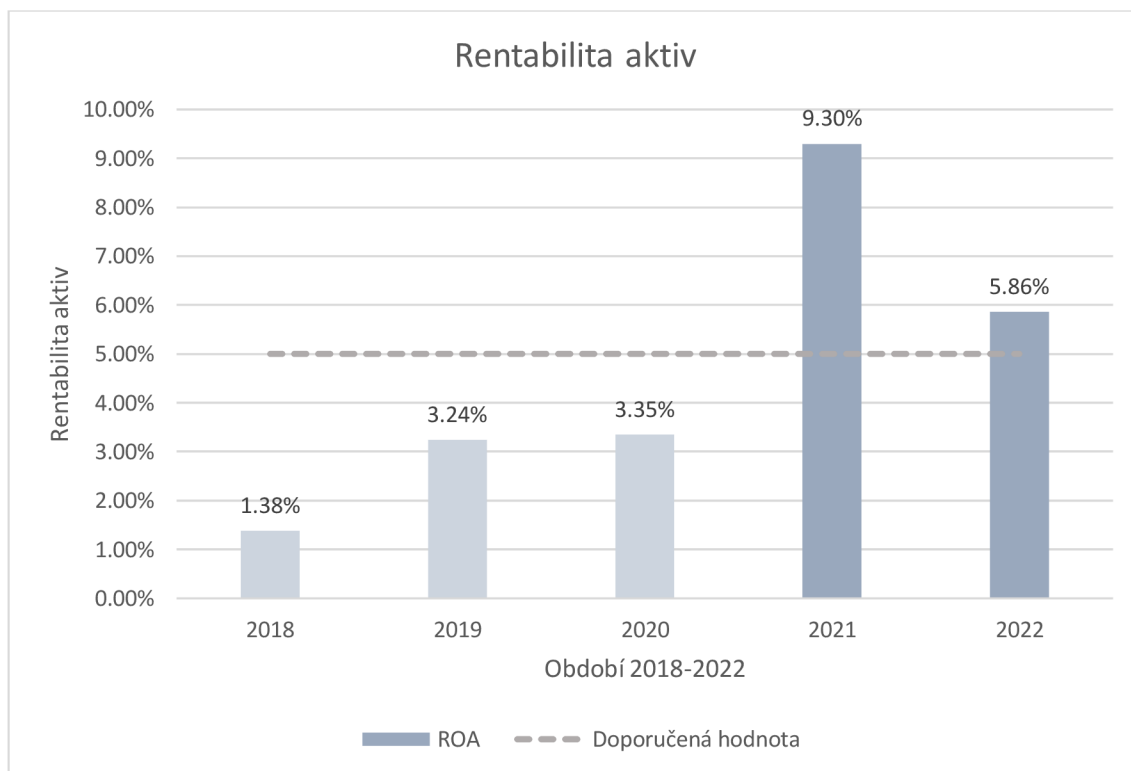
V následující kapitole bude provedena částečná finanční analýza na vybrané ukazatele finanční výkonnosti společnosti. Sledované období bude pět let v rozmezí let 2018–2022. Jelikož se hodnotí celková výkonnost společnosti, je důležité provést analýzu společnosti po finanční stránce. Bude k tomu využita analýza poměrových ukazatelů, jako jsou např. analýza rentability a zadluženosti nebo sledování vývoje tržeb a celkového čistého zisku společnosti.

2.2.1 Ukazatele rentability

Pomocí těchto ukazatelů zjišťujeme výnosnost podniku. Jsou finanční ukazatele, které vyjadřují vztah mezi ziskem a vynaloženými prostředky na jeho získání.

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentability aktiv dává do poměru zisk k celkovým aktivům investovaným do podnikání bez ohledu na způsob financování. Následující graf č. 1 zachycuje rentabilitu aktiv společnosti a hodnotí, zda je společnost schopna efektivně využít celý svůj majetek k tvorbě zisku. Doporučená hodnota pro tento ukazatel se pohybuje okolo 5 %. Z grafu je zřejmé, že společnost se pohybuje v požadovaných hodnotách až v posledních dvou letech. Nejlépe je na tom v roce 2021, kdy rentabilita aktiv dosahuje 9,30 %.



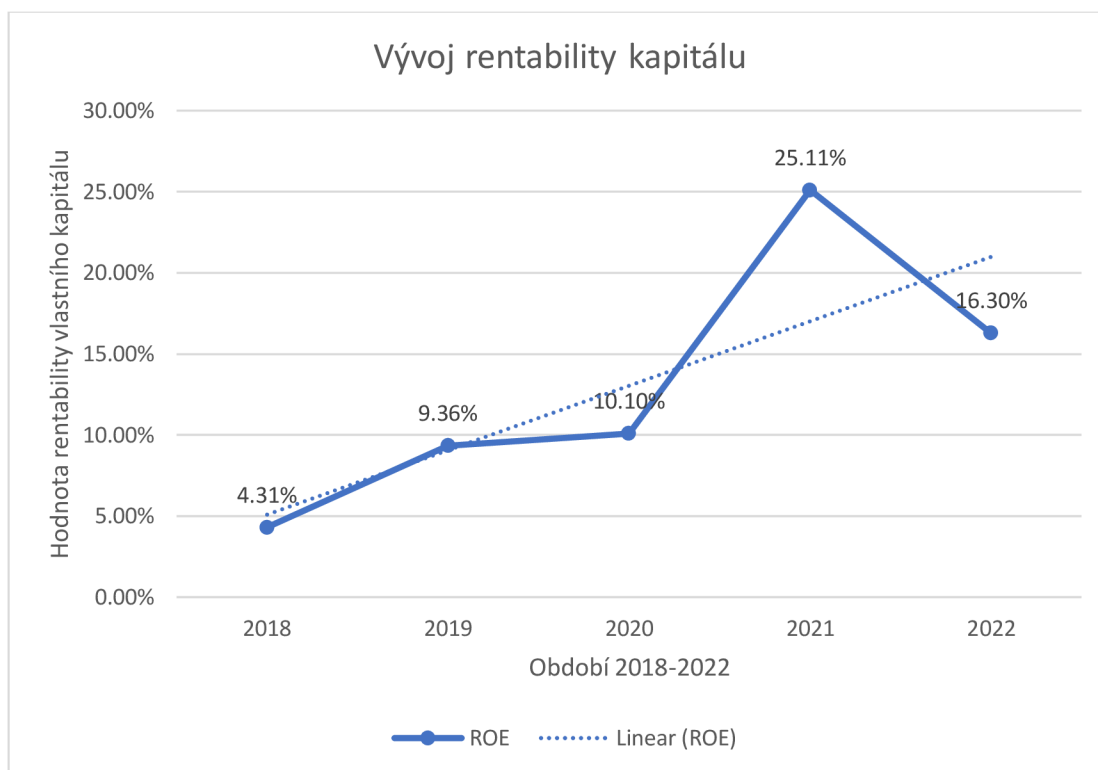
Graf č. 1: Rentabilita aktiv společnosti JAPO – transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu vypovídá o tom, jaká je návratnost vlastního kapitálu. Z grafu č. 2 je vývoj rentability v průběhu sledovaného období. Ukazatel vykazuje rostoucí tendenci hodnot rentability vlastního kapitálu, nejvyšší hodnoty 25,11

% ukazatel dosahoval v roce 2021. V roce 2022 pak dochází k mírnému poklesu na 16,30 %, ale ve sledovaném období je to stále pozitivní hodnota s ohledem na předchozí roky.



Graf č. 2: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti JAPO – transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

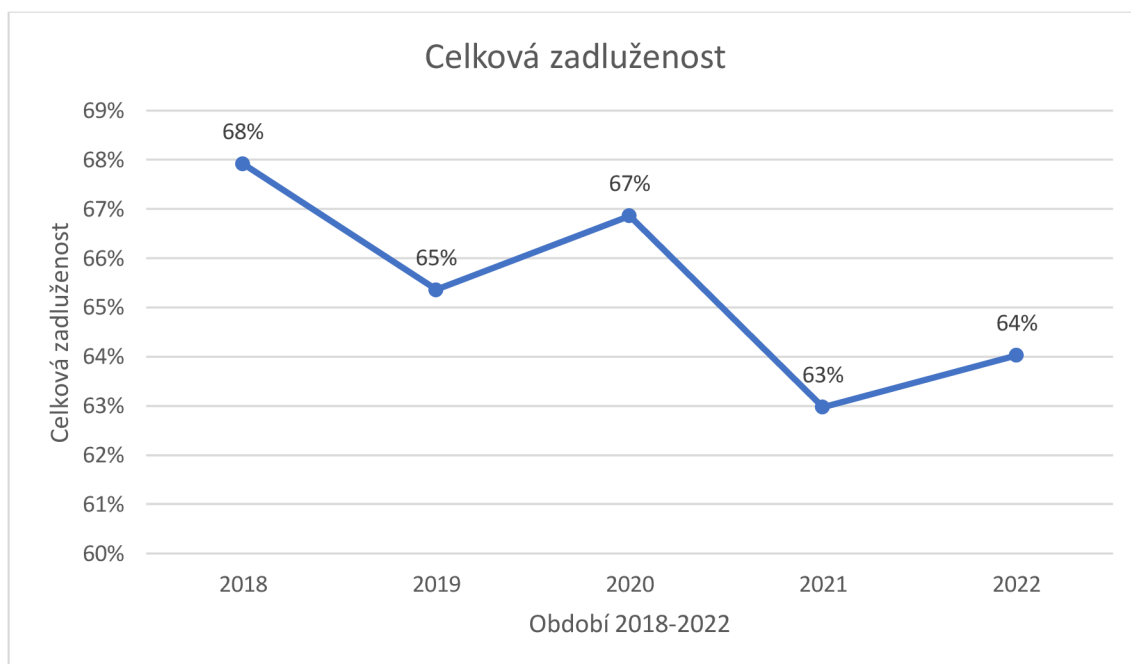
2.2.2 Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele určují vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování podniku a obecně udávají rozsah, v jakém podnik používá k financování dluhy. Příliš vysoká zadluženost zvyšuje riziko finanční nestability, ale naopak financování podniku pouze z vlastních zdrojů omezuje společnost z hlediska příležitostí v podnikání a investování.

Celková zadluženost

Tento ukazatel se vypočte jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Pro věřitele je důležitý nízký ukazatel zadluženosti, pro vlastníky je naopak důležitá hodnota vyšší. Z grafu č. 3 můžeme vidět vývoj celkové zadluženosti ve sledovaném období pěti let. Zadluženost se pohybuje v rozmezí 63–68 %, což udává výši, jakou jsou financována aktiva v podniku pomocí cizích zdrojů. Je tomu tak hlavně z důvodu dlouhodobých

investic do stálých hmotných aktiv, jelikož většina zakoupených nákladních vozidel je financována pomocí úvěrových půjček.

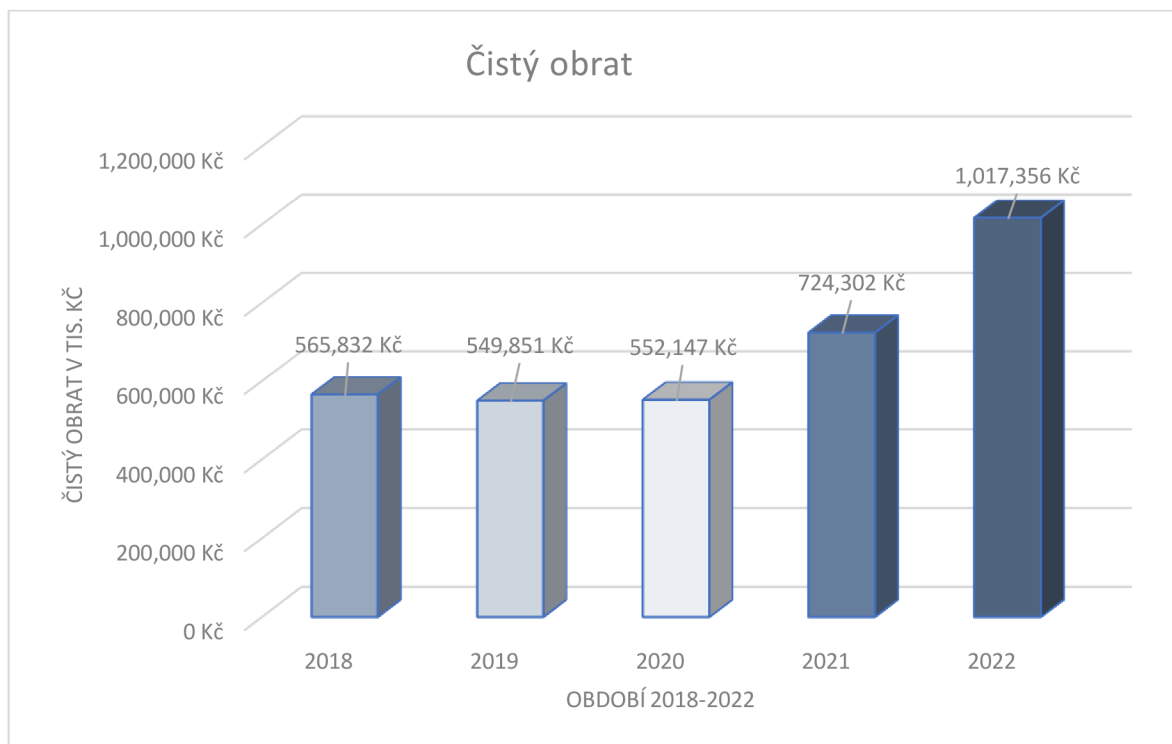


Graf č. 3: Vývoj Celkové zadluženosti společnosti JAPO – transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

2.2.3 Vývoj čistého obratu

Na grafu č. 4 je vidět vývoj čistého obratu za vybrané období u společnosti JAPO – transport s.r.o. V roce 2018 dosáhla hodnota celkového obratu částku přesahující 565 mil. Kč. V roce 2019 došlo k mírnému poklesu a celková hodnota byla pouze 549 mil. Kč. V roce 2020 naopak došlo k mírnému růstu na 552 mil. Kč. Velký nárůst společnost zaznamenala v roce 2021, kdy hodnota obratu vzrostla o zhruba 172 mil. Kč na 724 mil. Kč. V té době probíhala světová pandemie, která pravděpodobně způsobila pád menších společností, které se nebyly schopny přizpůsobit situaci, a posílila tak stav sledované části. V roce 2022 je zaznamenán ještě větší růst, a to na hodnotu obratu 1 017 mil. Kč. Společnost prvním rokem přesáhla hodnotu jedné miliardy obratu. Je tedy vidět, že společnost má za poslední čtyři sledované roky rostoucí tendenci v oblasti čistého ročního obratu.



Graf č. 4: Čistý obrat společnosti JAPO – transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

2.2.4 Vývoj výsledku hospodaření

Z grafu č. 5 je možno vidět vývoj výsledku hospodaření za vybrané období u společnosti JAPO – transport s.r.o. Je patrné, že v letech 2018–2021 mají hodnoty rostoucí tendenci. Hlavní je velký nárůst mezi rok 2020–2021, kdy společnost zažila nárůst čistého zisku o téměř 35 mil. Kč na hodnotu 49 mil. Kč. V posledním roce došlo k mírnému meziročnímu poklesu na hodnotu 38 mil. Kč, ale hodnoty jsou stále výrazně vyšší než v prvních třech letech sledovaného období. Toto snížení může být důsledkem různých faktorů, jako jsou změny na trhu, ekonomická nejistota nebo interní faktory, jako je například investice do nových projektů či reorganizace.

Obecně vývoj výsledku hospodaření naznačuje dynamiku a změny ve výsledku hospodaření společnosti během posledních pěti let, což umožňuje lepší porozumění jejímu finančnímu zdraví a výkonnosti.



Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti JAPO – transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti)

Z provedené finanční analýzy můžeme vidět, že společnost za sledované období byla ve fázi růstu u všech sledovaných ukazatelů. V posledním roce je sice zaznamenán pokles, ale v měřítku pěti let mají ukazatele pozitivní vývoj. I u ukazatele celkové zadluženosti, kdy společnost dosahuje hodnot nad doporučenou míru a ukazuje tak na to, že společnost financuje až příliš velkou část svého majetku pomocí cizího kapitálu, vidíme, že hodnoty ukazatele klesají v čase a blíží se k doporučeným hodnotám, tedy k 50 % zadluženosti. Z analýz vyplývá, že společnosti se po finanční stránce ve sledovaném období 2018–2022 daří.

2.3 Aplikace modelu START

V této kapitole bude zhodnocena výkonnost společnosti sebehodnocením za použití dotazníkového systému, vytvořeným Radou kvality České republiky, tzv. Model START, určený pro podnikatelský sektor, který vychází z EFQM modelu Excelence.

Tým hodnotitelů vyplňoval dotazník jako jedna osoba, což vedlo k objektivnímu přístupu k dané problematice. Dotazník umožňuje společnosti zhodnotit shodu mezi všemi členy týmu ohledně hodnocení jak úspěchu organizace, tak jejích nedostatků. Samozřejmě, že prostřednictvím pouhých 50 otázek nelze získat kompletní obraz o výkonnosti a konkrétním stavu společnosti. Přesto slouží dotazník jako výchozí bod pro identifikaci

obecně aktuální situace podniku a stanovení budoucího směru priorit v souladu s její politikou a strategií.

Tabulka č. 1: Tým hodnotitelů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jméno a příjmení	Pozice ve společnosti
Igor Janulík	Majitel společnosti
Mgr. Jana Ulbrichová	Ekonomická ředitelka
Ing. Petr Zeman, Ph.D.	Manažer skladu a logistiky
Ing. Michal Plíška	Hlavní technik
Martina Kazdová	Hlavní účetní

V následující části jsou vyhodnoceny otázky z modelu START dle odpovědí vrcholového managementu společnosti. Otázky a odpovědi jsou rozděleny podle kritérií.

2.3.1 Vedení

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

1. „Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?“
 - ✓ Poslání a vize organizace jsou členy vrcholového vedení přesně definována a dochází k jejich uspokojivému naplnění. Etika podnikání není zcela definována, ale společnost se v zásadě řídí jasně stanovenými hodnotami.
2. „Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?“
 - ✓ Zaměstnanci nejsou přímo systematicky zapojeni do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit, ale mají možnost přispět svými myšlenkami a nápady do pracovního systému, pokud nějaké dokážou vytvořit. Kvalitní zaměstnanci jsou podle toho odměňováni a je jim přiřazena určitá míra důležitosti.

3. *„Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?“*
- ✓ Členové vrcholového vedení dodržují nastavené organizační hodnoty a přijímají zpětnou vazbu od zaměstnanců na nižší úrovni managementu za účelem progresivního růstu svých schopností a vytváření lepšího pracovního kolektivu.
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?“*
- ✓ Ve společnosti jsou sledováni a ohodnoceni všichni pracovníci a dle jejich výkonu jsou ti aktivní a spolehliví dostatečně odměňováni a motivováni k rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace. Úsilí je odměňováno členy vrcholového vedení a uznání projevováno, aby se zajistilo udržení kvalitních pracovních výkonů a podpořil zápal zaměstnanců.
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?“*
- ✓ Komunikace s klíčovými zákazníky a partnery je vždy podpořena členy vrcholového vedení. Sám jednatel většinou komunikuje s těmi největšími partnery, aby zajistil a udržoval dobré vztahy pro společnost. S velkými zákazníky komunikují členové vrcholového managementu k vyjednání nejlepších podmínek. Management se příliš nezapojuje do aktivit spojených s rozvojem místních komunit nebo profesních sdružení.

V tabulce č. 2 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Vedení dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. V tomto kritériu dosáhla hodnota 65,4 %. Tento výsledek je pozitivní a naznačuje, že procesy související s tímto kritériem jsou definovány a naplněny dostatečně, kde prostor pro zlepšení ještě existuje.

Tabulka č. 2: Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vedení	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	0	7	12	6	25
Míra hodnoty odpovědí	0	33	67	100	-
Hodnota	0	231	804	600	1635
Celkem	65,4 %				

2.3.2 Strategie

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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, údaj o vývoji na trhu a údaj z benchmarkingu?“*

✓ Strategie je založena především na informacích získaných z měření výkonnosti interních procesů a údaji o vývoji trhu. Společnost je nucena sledovat vývoj trhu z hlediska nejefektivnější dopravy a interních procesů, jako je vyřízení jedné objednávky přepravy či jakoukoliv manipulaci se zbožím. Společnost je dále nucena neustále sledovat konkurenci a získávat o nich data. Strategie společnosti není založena sledování na potřeb zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran

2. *„Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“*

✓ Strategie jsou založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, ale společnost se pohybuje v takovém odvětví, ve kterém se předpokládá vývoj ve výhledové době až desítek let s příchodem autonomních vozidel a automatizace skladování. Společnost neprovádí strategické analýzy k identifikování budoucích strategických rizik.

3. *„Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace*

byly proveditelné, přijatelné a zpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů? “

- ✓ Hodnoty a cíle organizace jsou podpořeny politikou společnosti a jsou nastaveny tak, aby byly proveditelné a zpracovatelné do reálných cílů.

4. *„Existuje provázání plán, cíl a úkol 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? “*

- ✓ Většina pracovníků na nižších pozicích není seznámena s hlubším provázáním úkolu a cíle společnosti s jejich činnostmi. Ve společnosti je velká fluktuace zaměstnanců a většina zaměstnanců nepotřebuje tyto informace znát vzhledem k vykonávání přesně definovaných jednoduchých činností.

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? “*

- ✓ Společnost na začátku roku 2024 dostavěla další skladovou budovu, která souvisí s expandováním pracovní plochy a k získání nových zákazníků. Dlouhodobým plánem je pořízení automatizovaných strojů, které ušetří pracovní sílu a redukuje čas zaměstnanců strávený na jednoduchých opakujících se činnostech. Rizika nejsou ve společnosti nijak identifikována a hodnocena. Společnost nemá stanovená opatření na ošetření rizik.

V tabulce č. 3 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Strategie dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. V tomto kritériu dosáhla hodnoty 42,72 %. Tento výsledek naznačuje, že oblasti kritéria Strategie jsou přezkoumávány, ale je tu výrazný prostor ke zlepšení, který by pomohl růstu výkonnosti společnosti v budoucnu. Hodnota D tu byla častým výsledkem, v největším zastoupení je označena hlavně u otázky čtyři.

Tabulka č. 3: Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategie	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	5	8	12	0	25
Míra hodnoty odpovědí	0	33	67	100	-
Hodnota	0	231	804	0	1068
Celkem	42,72 %				

2.3.3 Pracovníci

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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 cíl společnosti?“

✓ Společnost momentálně zaměstnává 247 zaměstnanců. Ve společnosti je velká fluktuace zaměstnanců, hlavně z důvodu náročných podmínek pro řidiče nákladních vozidel a taky z důvodu, že společnost zaměstnává mnoho brigádníků do skladů a využívá služeb zaměstnaneckých agentur. Z hlediska toho může být komplikované přesně definovat strategii řízení lidských zdrojů a dodržovat přesně stanové plány a cíle.

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?“

✓ Vzhledem k nedostatku řidičů nákladních vozidel na trhu práce bývá pro společnost problém s výběrem zaměstnanců, kteří plně odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty. Ve společnosti je zaveden proces ohodnocení jednotlivých zaměstnanců a jejich výkon je neustále pozorován a při menších odchylkách upraven anebo upozorněn na možné nedostatky. Každému zaměstnanci se dostává potřebné školení k provedení práce a pomoci při jeho pracovních výkonech.

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?“*
- ✓ Zaměstnanci mají k dispozici nezbytné nástroje a informace, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů. Především zaměstnanci na vyšších pozicích mají stanoveny kompetence a jsou dostatečně informováni ze všech stran a zdrojů, aby dokázali co nejlépe zajistit hladký průběh pracovního procesu.
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?“*
- ✓ Zaměstnanci jsou zapojováni do zlepšování procesů, ale ne všichni se chtějí přímo zapojit, a to především koncoví zaměstnanci jako jsou řidiči a skladníci. Společnost ale poskytuje zaměstnancům možnost, jak se zapojit do zlepšování procesů práce a zlepšení celkové výkonnosti, pokud se dostatečně osvědčí.
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?“*
- ✓ Obousměrná komunikace u zaměstnanců a vedení probíhá a zaměstnanci jsou hodnoceni na základě svých výkonů, pokud jsou stabilní a nadprůměrné.

V tabulce č. 4 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Pracovníci dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. V tomto kritériu dosáhla hodnoty 53,36 %. Tento výsledek naznačuje, že oblasti kritéria Pracovníci jsou přezkoumávány, je tu prostor ke zlepšení, ale bohužel v tomto odvětví velmi záleží na stavu trhu práce a na nabídce kvalitních pracovních sil.

Tabulka č. 4: Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	1	10	12	2	25
Míra hodnoty odpovědí	0	33	67	100	-
Hodnota	0	330	804	200	1334
Celkem	53,36 %				

2.3.4 Partnerství a zdroje

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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

✓ Společnost udržuje dobré vztahy jak se svými zákazníky, tak s dodavateli. Hlavními zákazníky jsou např. společnost Azelis Czech Republic s.r.o. a DSV a. s. Tito zákazníci spolupracují se společností již více než 10 let. Hlavním dodavatelem je společnost NAPA Trucks, která je českou pobočkou společnosti DAF, jež dodává společnosti JAPO veškerá nákladní vozidla. Dobré vztahy má společnost také s pojišťovnou Allianz, jelikož veškerá vozidla mají sjednanou pojistnou smlouvu právě s touto společností.

2. *„Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?“*

✓ Různé sektory společnosti mají vlastní informační systémy, které jim zajišťují neustálý přehled o dané problematice. Např. servis vozidel má program CARIS, ve kterém se vedou informace o veškerých nutných kontrolách nebo opravách vozidel, která jsou nebo byla aktivní. V rámci skladování existuje program SMART, který zaznamenává počet objednávek na vyskladnění a zaskladnění zboží nebo možnému pohybu palet. Dispečeri zase mají přístup k programu

EchoTruck, který zobrazuje aktuální a minulý pohyb vozidel ve světě pro přehled o lokaci vozidel a řidičů. Veškerá data je možno zpřístupnit pro zákazníky a dodavatele.

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?“*

✓ Finanční zdroje jsou využívány v souladu se strategií společnosti. Informace o finančních tocích jsou kontrolovány jednatelem společnosti.

4. *„Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?“*

✓ V roce 2024 byla dostavena a zkolaudována třetí skladová budova a byl již sjednán zákazník, který celé skladové prostory ihned naplnil svým zbožím. V roce 2022 byla rozšířena flotila aktivních nákladních vozidel o 20 vozů. Využití aktiv se tedy neustále posouvá k větší výkonnosti společnosti. Společnost zajišťuje sběr a třídění denního odpadu, který společnost vyprodukuje, a tento odpad je ekologicky likvidován, společnost se tak tímto způsobem snaží být šetrná k životnímu prostředí.

5. *„Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb, hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?“*

✓ Společnost má v budoucnu plány využít částečnou automatizaci při skladování zboží. Využití robotických strojů, kteří dokážou převážet palety po skladě po vyznačených trasách a zakládat zboží na předem určená skladovací místa. Pro společnost je důležité monitorovat vývoj cen a náklady vzniklé při pořízení takových strojů a náklady, které společnost vynaloží na jednoho zaměstnance.

V tabulce č. 5 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Partnerství a zdroje dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Hodnota kritéria je 65,48 %. Tento výsledek naznačuje, že oblastí kritéria Partnerství a zdroje jsou

přezkoumávány, je zde prostor ke zlepšení, hlavně z hlediska technologických trendů do budoucna, které je třeba sledovat, a pokud se ukážou jako výhodné a efektivní, tak je i využít.

Tabulka č. 5: Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Partnerství a zdroje	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	0	4	16	5	25
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	165	1072	400	1637
Celkem	65,48 %				

2.3.5 Procesy

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

1. „Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14 000)?“

 - ✓ Společnost disponuje certifikací ISO 9001:2016 a HACCP. Tyto certifikáty jsou pravidelně obnovovány a je prováděn pravidelný audit, který potvrzuje dodržování norem a předpisů, které jsou s těmito nařízeními spojeny.
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?“

 - ✓ Společnost se snaží co nejvíce vyhovět požadavkům zákazníka, ale jelikož variace služeb společnosti je omezená, nejdůležitějšími faktory, které může společnost ovlivnit, je rychlost a spolehlivost svých služeb.
3. „Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?“

- ✓ Na základě analýzy provozních interních údajů je vždy prováděna snaha o nějaké zlepšení a zefektivnění procesů. Příkladem je, že při přepravě zboží může společnost využít dvě analýzy. Jedná se o analýzu technickou a to, jaký styl jízdy řidič provádí a jakým způsobem to ovlivňuje spotřebu paliva, dále jestli provádí přestávky tak, jak má, a jestli nepřekračuje danou rychlost a dodržuje předpisy. Druhá analýza souvisí s jeho chováním k přepravovanému zboží, tedy jestli zboží řádně zajistí a provádí kontroly jeho zabezpečení, také zdali se při kontaktu se zákazníkem chová vstřícně a dělá dobré jméno společnosti. V rámci externího benchmarkingu společnost tyto analýzy nevyužívá.
4. *„Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?“*
- ✓ Nové služby jsou navrhovány na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků, příkladem je služba Post & Parcel, které zajistí doručení zboží z českého e-shopu koncovým klientům z celé Evropy. Kreativita pracovníků je využívána ve vysoké míře.
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?“*
- ✓ Organizace využívá výsledky interního auditu ke zlepšování systému řízení a odstraňování vad tak, aby se již v budoucnu neopakovaly. Výsledky auditů a jiných hodnotících procesů jsou brány v úvahu při zlepšování systému řízení prostřednictvím eliminace kořenových příčin chyb a zabránění následnému opakování výskytu chyb.

V tabulce č. 6 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Procesy dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Výsledek kritéria dosáhl hodnoty 60,08 %. Tento výsledek naznačuje, že oblasti kritéria Procesy jsou z hlediska vrcholového managementu řešena a sám jednatel na otázky odpovídal odpověďmi A nebo B.

Tabulka č. 6: Procesy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesy	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	0	8	14	3	25
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	264	938	300	1502
Celkem	60,08 %				

2.3.6 Zákazníci – výsledky

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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?“*
 - ✓ Společnost si vede přehled o počtu reklamací a stížností, které od zákazníka obdrží. Také pravidelně prochází recenze na Google, ale především získává zpětnou vazbu od zákazníku skrz e-mailovou komunikaci, jelikož působí hlavně na B2B trhu, a zákaznická základna není postavena na jednorázových objednávkách.
2. *„Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“*
 - ✓ Měřítka neukazují zlepšující se trend, co se týče stížností a reklamací od zákazníka, ale spíše trend opačný, ale je tomu z důvodu, že je stále více objednávek, což zapříčiňuje větší objem převáženého zboží, a tedy větší prostor k chybovosti.
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?“*

- ✓ Společnost neprovádí pravidelný průzkum spokojenosti u svých zákazníků, což má za následek omezenou schopnost zhodnocení a sledování dlouhodobých trendů v jejich spokojenosti. Tím chybí důležitý nástroj k identifikaci potenciálních problémů a možností zlepšení, které by mohly vést k posílení vztahů se zákazníky a zvýšení celkové konkurenceschopnosti společnosti.
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?“*
- ✓ Zákazníci jsou rozděleni do skupin dle důležitosti, velikosti a dlouhodobé spolupráce, což umožňuje přizpůsobit přístup ke každému typu zákazníka mírně odlišně; nicméně, u všech je neustálým cílem maximalizovat jejich spokojenost a poskytnout jim kvalitní služby
5. *„Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“*
- ✓ Dlouhodobí zákazníci jsou se službami společnosti spokojeni a měření spokojenosti neprobíhá podle pevně stanovených měřítek, ale podle probíhajících partnerských vztahů, kterou zákazníci se společností udržují. Využitelné měřítko může být třeba počet objednávek, který je stabilní.
6. *„Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?“*
- ✓ Výsledky spokojenosti zákazníků nejsou zpravidla srovnávány s daty přímých konkurentů, což brání společnosti v plné analýze svého postavení na trhu a porovnání úrovně spokojenosti zákazníků ve srovnání s konkurenčními organizacemi.
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?“*
- ✓ Rutinní analýza není prováděna, reaguje se pouze na emailovou komunikaci od zákazníků. V případě zjištění jakéhokoli problému je však ihned sjednána náprava a zabezpečení, aby se neopakoval znovu.

8. „*Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?*“

- ✓ Výsledky nejsou pravidelně srovnávány s konkurencí, jelikož chybí přítomnost analýz, pomocí kterých by mohly být výsledky srovnávány.

V tabulce č. 7 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Zákazníci – Výsledky dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Výsledek kritéria dosáhl hodnoty 55,1 %. Respondenti se shodli u většiny otázek na podobném hodnocení, zejména, že chybí provádění pravidelných kontrol a analýz spokojenosti zákazníků.

Tabulka č. 7: Zákazníci – Výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazníci – výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	2	24	12	2	40
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	396	1608	200	2204
Celkem	55,1 %				

2.3.7 Pracovníci – výsledky

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

1. „*Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?*“

- ✓ Společnost částečně sleduje ukazatele, jako je nemocnost a předčasné odchody, ale sledování těchto ukazatelů není prováděno systematicky a pravidelně. Je sledována průběžná fluktuace zaměstnanců, což umožňuje organizaci reagovat na aktuální situaci počtu zaměstnanců. Zaměstnanci mají možnost průběžně vyjadřovat své stížnosti a názory v rámci pracovní doby, avšak systematické a pravidelné dotazování zaměstnanců není zavedeno jako součást strategie pro získávání zpětné vazby a zlepšování pracovního prostředí.

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?“*
 - ✓ Společnost nezískává pravidelnou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, ale může probíhat přirozeně během každodenních činností.
3. *„Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?“*
 - ✓ Výsledky interních měřítek týkajících se zaměstnanců nejsou porovnávány s výsledky jiných organizací v rámci rutinních průzkumů. Jediný způsob je přes verbální komunikaci v nepravidelných intervalech s partnery společnosti.
4. *„Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?“*
 - ✓ Nejsou stanoveny žádné průzkumy, které by následně bylo možno sdílet se zaměstnanci. Vedení společnosti se vždy snaží bavit o tom, co se zjistilo a jaké problémy nastaly. Na základě toho se snaží přizpůsobit podmínky a reagovat na možné stížnosti zaměstnanců.
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?“*
 - ✓ Společnost neprovádí žádné přímé porovnání v oblasti pracovníků s konkurenčními společnostmi. Informace o konkurenci pak občasně získává majitel společnosti z doslechu obchodních partnerů.

V tabulce č. 8 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Pracovníci – Výsledky dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Výsledek kritéria dosáhl hodnoty 50,76 %. Hlavním problémem této oblasti je, že společnost neprovádí pravidelné a přesně formulované hodnocení zaměstnanců, které by napomohlo získávání zpětné vazby ohledně probíhajících procesů ve společnosti, a popřípadě napomohlo růstu spokojenosti zaměstnanců a na to navázané zvýšení jejich pracovní výkonnosti.

Tabulka č. 8: Pracovníci – Výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci – výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	4	6	13	2	25
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	198	871	200	1296
Celkem	50,76 %				

2.3.8 Společnost – výsledky

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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?“*

✓ Společnost pravidelně provádí sběr a recyklaci odpadů, aby tím snížila znečišťování okolí. Společnost také využívá novější modely vozidel, které jsou uzpůsobené tak, aby se snažily eliminovat svoji uhlíkovou stopu. Společnost je zapojená do programu Evropské unie, kdy cílem projektu je instalace fotovoltaické elektrárny pro vlastní spotřebu. Dojde tak k optimalizaci zajištění elektrické energie a možné omezení využívání neobnovitelných a emisně náročných zdrojů.

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)?“*

✓ Společnost přispívá do různých dobročinných a zdravotnických ústavů s cílem pomoci potřebným. Poskytla dary např. Dětské onkologii v Brně, Lize vozíčkářů nebo nadačnímu fondu NADĚJE. Dále podporuje sportovní a společenské akce svými sponzorskými dary pro Loprais Team, Českou Miss a sportovní klub KOMETA.

3. „*Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?*“
- ✓ Aktivity vykazují pozitivní trend zejména v posledních letech, kdy sponzorské dary jsou každoroční součástí podniku.
4. „*Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?*“
- ✓ Společnost nemůže prezentovat žádné pozitivní, ale ani negativní výsledky v oblasti zájmu médií o společnost nebo v udělených cenách za společenskou odpovědnost. Vytváří si pouze pozitivní reklamu s ohledem na sponzorské dary ve veřejně oblíbených soutěžích a akcích, jako je např. Česká Miss.
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?*“
- ✓ Velké procento darů patří veřejnosti v blízkém okolí. Zejména pak do oblasti, kde společnost sídlila dříve – Střelice. Společnost tam svými dary podporuje sportovní kluby a mateřskou i základní školu. Stejně tak poskytuje dary dalším obcím a městům v okolí, zároveň i poskytují pracovní místa pro obyvatele těchto obcí. Její dobré jméno se tak dlouhodobě nemění.

V tabulce č. 9 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Společnost – Výsledky dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Výsledek kritéria dosáhl hodnoty 70,72 %, což je nejvíce ze všech sledovaných kritérií. V dotazníku byla zaznamenána od respondentů 9krát odpověď A. Pozitivních výsledků společnost dosahuje hlavně díky sponzorským darům a aktivnímu zapojení do rozvoje obecného blaha veřejnosti.

Tabulka č. 9: Společnost – Výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost– výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	0	6	10	9	25
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	198	670	900	1768
Celkem	70,72 %				

2.3.9 Klíčové výsledky

Dle Ryšánka (2011, s. 20) jsou níže uvedeny otázky z dotazníku a odpovědi respondentů na ně:

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?“
 - ✓ Výsledky klíčových finančních i nefinančních výstupů vykazují dlouhodobě vysokou úroveň a společnost je v dlouhodobě se zlepšujícím zisku. Zlepšující se trend je vidět oproti přechozím rokům jak u výše obratu, tak i u výsledku hospodaření.
2. „Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?“
 - ✓ Klíčové výsledky jsou pravidelně srovnávány s konkurenty, jako jsou společnosti Raben Logistics Czech s.r.o. a DSV a.s.
3. „Jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?“
 - ✓ Výsledky jsou členěny na jednotlivé sektory a oblasti. V rámci skladování jsou členěny na výsledky z jednotlivých skladů. V rámci transportu jsou členěny na území rozvozu. Hodnotí se také další činnosti jako provoz čerpací stanice a sklady v Praze se službou Post & Parcel a sklad v Itálii.
4. „Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?“

- ✓ U klíčových činností je výkon jednotlivých procesů sledován, neděje se tak ale u každého jednoho procesu. Přesto jsou stanovené cíle organizace na základě měřítek splňovány vzhledem k době, po jakou společnost působí na trhu.
5. „Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“
- ✓ Dlouhodobě je u měřených činností dosahováno zlepšujícího se trendu.
6. „Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?“
- ✓ Výsledky jsou pravidelně srovnávány s konkurencí a je přesně stanovené, jak si společnost vede v porovnání s přímými konkurenty.
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?“
- ✓ Administrativní i podpůrné činnosti nejsou příliš sledované, ale bezpečnost zůstává trvale na vysoké úrovni, stejně tak jako šetrnost k životnímu prostředí. Nicméně není prováděno srovnání s jinými organizacemi.

V tabulce č. 10 je zobrazena celková výše naplnění kritéria Klíčové výsledky dle odpovědí členů vrcholového managementu na otázky dotazníku. Výsledek kritéria dosáhl hodnoty 64 %, což je nadprůměr ve srovnání s ostatními kritérii. Většinová odpověď byla B, což značí podstatný pokrok v daných problematikách.

Tabulka č. 10: Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčové výsledky	D	C	B	A	Celkem
Počet odpovědí	0	6	26	3	25
Míra hodnoty odpovědi	0	33	67	100	-
Hodnota	0	198	1742	300	2240
Celkem	64 %				

2.3.10 Výkonnost společnosti dle modelu START

V níže zobrazené tabulce č. 11 je celkově zobrazená výkonnost jednotlivých kritérií a celková průměrná hodnota výkonnosti společnosti. Analyzovaná společnost dosáhla

celkem 59,16 % úspěchu. Výsledek může být považován jako mírně nadprůměrný a uspokojivý vzhledem k tomu, že toto je poprvé, co společnost prošla tímto procesem sebehodnocení.

Tabulka č. 11: Profil společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

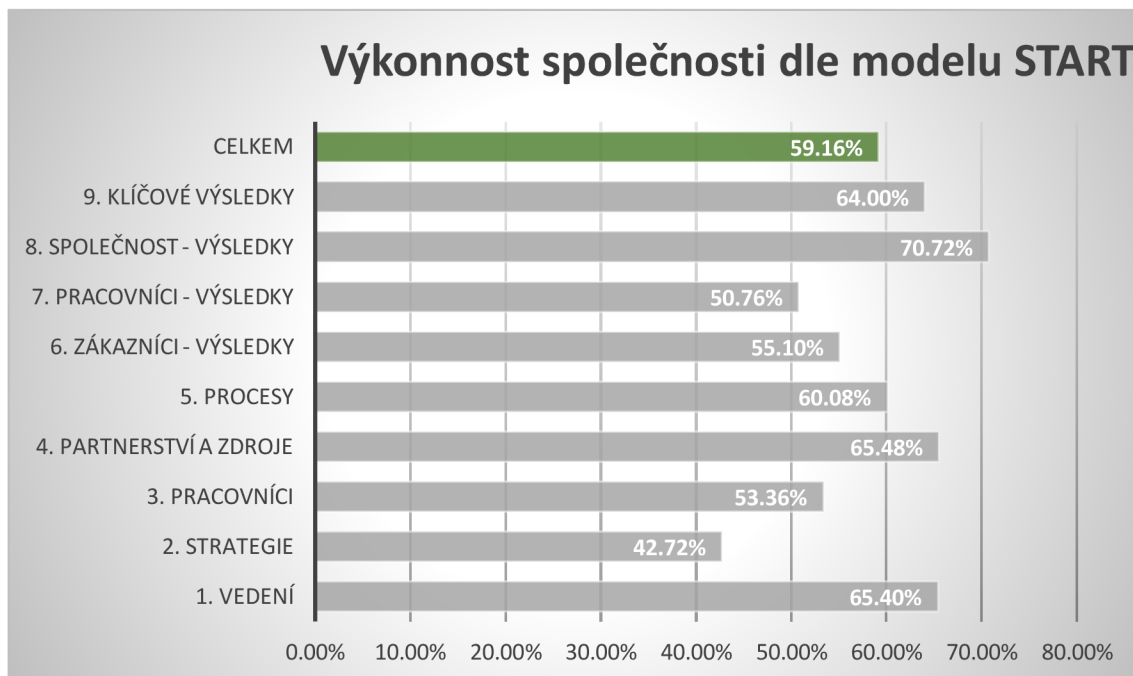
Kritéria	Počet odpovědí				Úspěch
	A	B	C	D	
1. Vedení	6	12	7	0	65,40 %
2. Strategie	0	12	8	5	42,72 %
3. Pracovníci	2	12	10	1	53,36 %
4. Partnerství a zdroje	2	15	8	0	65,48 %
5. Procesy	3	14	8	0	60,08 %
6. Zákazníci – Výsledky	2	24	12	0	55,10 %
7. Pracovníci – Výsledky	2	13	6	4	50,76 %
8. Společnost – Výsledky	9	10	6	0	70,72 %
9. Klíčové výsledky	3	26	6	0	64,00 %
Počet odpovědí	29	138	71	10	
Míra hodnoty odpovědi	100	66	37	0	
Hodnota	3100	9174	2516	0	14790
CELKEM	59,16 %				

Nejlépe hodnoceným kritériem je 8. kritérium, kde společnost dosáhla hodnoty 70,72 %. Toto hodnocení je opodstatněné tím, že se společnost snaží pomocí svých zdrojů co nejméně zatěžovat životní prostředí a také sponzoruje velké množství projektů, ať už dobročinných, vzdělávacích či společenských.

Nadprůměrně jsou ohodnocena také kritéria Vedení, Procesy, Partnerství a zdroje a Klíčové výsledky, která byla hodnocena nad 60 %. U těchto kritérií měla povětšinou společnost ujasněné silné stránky a zapracované do procesu oblasti pro zlepšení.

Průměrně byla potom ohodnocena kritéria Pracovníci, Zákazníci – výsledky a Pracovníci – výsledky. U těchto kritérií se lokalizovaly určité slabé stránky, které společnost má a na kterých může zapracovat, jako jsou například zpětné vazby od zaměstnanců a zákazníků, které by pomohly ke zlepšení procesů.

Nejhůře ohodnoceným kritériem je 2. kritérium Strategie, které dosáhlo podprůměrné hodnoty 42,72 %. Problém je spojený s nedostatečně provázanými plány se všemi zaměstnanci a nedefinovanými riziky, která mohou společnost ovlivnit.



Graf č. 6: Profil společnosti JAPO-transport s.r.o.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro lepší vizualizaci je možné vyčíst data z grafu č. 6, který je zobrazen výše. Celková hodnota výkonnosti společnosti dle modelu START je v grafu zvýrazněna a dosahuje hodnoty 59,16 %.

2.3.11 Shrnutí silných a slabých stránek společnosti

Slabé a silné stránky společnosti v různých aspektech modelu START jsou zobrazeny v tabulce č. 12. Je třeba podotknout, že tyto slabé a silné stránky nemají stejnou úroveň důležitosti, a proto jsou k nim přiřazeny určité váhy, aby byla zdůrazněna jejich důležitost.

Tabulka č. 12: Shrnutí slabých a silných stránek společnosti dle kritérií

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kritéria	Silné stránky	Váha	Slabé stránky	Váha
1. Vedení	1. Poslání a vize jsou definovány	0,6	1. Zaměstnanci na nižších úrovních nejsou pravidelně zapojováni do procesu zlepšování.	0,6
	2. Jsou udržovány dobré kontakty s partnery na základě dobrých vztahů s vrcholovým managementem.	0,2		
	3. Zaměstnanci jsou dostatečně motivováni.	0,2	2. Není pevně stanovena etika podnikání.	0,4
2. Strategie	1. Hodnoty a cíle organizace jsou podpořeny politikou společnosti.	0,5	1. Společnost neprovádí strategické analýzy k identifikování budoucích strategických rizik.	0,3
	2. Strategie jsou založeny na analýze provozních trendů výkonnosti.	0,5	1. Strategie nemá pevně definována rizika, která ji mohou ohrozit.	0,3
			2. Strategie společnosti není založena na sledování potřeb zaměstnanců.	0,2
			3. Většina pracovníků na nižších pozicích není seznámena s hlubším provázáním úkolu.	0,2

3. Pracovníci	1. Zaměstnanci jsou dostatečně odměňováni na základě svých výkonů.	0,33	1. Velká fluktuace zaměstnanců způsobuje problém s jejich zapojením do interních plánů podniku.	0,5
	2. Zaměstnanci mají možnost zapojit se do systému zlepšování procesů.	0,33		
	3. Zaměstnanci jsou dostatečně školeni a jsou jim poskytovány informace a nástroje pro jejich nejlepší využití.	0,33	2. Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců způsobuje využití nekvalitní pracovní síly.	0,5
4. Partnerství a zdroje	1. Společnost má dobré partnerské vztahy s velkými společnostmi.	0,4	1. Společnost nemá plány pro využití inovací v oblasti skladování, jako je např. automatizace rutinních procesů.	1
	2. Společnost využívá integrované informační systémy, které zajišťují důležité informace pro zaměstnance.	0,3		
	3. Společnost naplno využívá svá hmotná aktiva a snaží se pomocí dostupných zdrojů neustále rozvíjet.	0,3		
5. Procesy	1. Společnost disponuje certifikáty potvrzujícími správné řízení kvality procesů.	0,6	1. Společnost nevyužívá externího benchmarkingu pro procesy.	0,5
	2. Společnost reaguje na výsledky auditů a snaží se eliminovat chyby, které z nich vyplývají.	0,4	2. Společnost nemá v současnosti žádný plán, jak inovovat svoje služby.	0,5

6. Zákazníci – výsledky	1. Zákazníci jsou rozděleni do nedefinovaných skupin podle důležitosti a k jednotlivcům je přístupováno odlišně podle důležitosti.	0,5	1. Společnost neprovádí pravidelné hodnocení spokojenosti zákazníků.	0,25
	2. Společnost má své stále a dlouhodobé zákazníky, kteří jsou se službami spokojeni.	0,5	2. Výsledky spokojenosti zákazníků nejsou srovnávány s konkurenčními společnostmi.	0,25
			3. Nejsou prováděny rutinní analýzy interních měřítek ohledně zákazníků.	0,25
			4. Není pevně stanoven benchmarkingový konkurent, se kterým by se daná měřítka spokojenosti zákazníků srovnávala.	0,25
7. Pracovníci – výsledky	1. Je zajištěna oboustranná komunikace se zaměstnanci	0,6	1. Není prováděno pravidelné hodnocení spokojenosti zaměstnanců.	1
	2. Zaměstnancům se dostává zpětné vazby.	0,4		
8. Společnost	1. Společnost poskytuje sponzorské dary a dary na dobročinné akce a spolky.	0,5	1. Společnost má velkou uhlíkovou stopu, která ale souvisí se službami, které poskytuje, a v dnešní době nemůže tyto problémy nijak vyřešit.	1
	2. Společnost má nastavený systém na třídění odpadů a redukuje tak odpadní materiály, které zhoršují životní prostředí	0,5		
9. Klíčové výsledky	1. Klíčové finanční výsledky vykazují dlouhodobě pozitivní hodnoty a rostoucí trend.	0,8	2. V posledním sledovaném období byl zaznamenán pokles zisku a tržeb, společně s jednotlivými finančními ukazateli.	1
	2. Finanční ukazatele jsou srovnávány s přímými konkurenty.	0,2		

V tabulce č. 12 jsou zobrazeny vybrané slabé a silné stránky společnosti, které vyplynuly z modelu START. Převážně podle slabých stránek je pak v následující kapitole vytvořeno a popsáno několik nápadů, které by mohly pozitivně tyto slabé stránky ovlivnit a případně je eliminovat či redukovat.

Důležitá jsou především kritéria Strategie, Zákazníci – výsledky a Pracovníci – výsledky. Na tyto kritéria budou návrhy především zaměřeny.

U slabých stránek se často opakuje problém se zapojením zaměstnanců do systému zlepšování procesů ve společnosti. Od zaměstnanců není pravidelně získávána zpětná vazba, a to může omezit rozvoj společnosti z hlediska nezapojení jiných perspektiv z pohledů zaměstnanců na nižších úrovních.

Dalším s problémem je nevyužívání pravidelné zpětné vazby od zákazníků. Pokud se společnost chce nadále zlepšovat ve svých procesech, je nutné, aby se jí dostávalo názorů a zpětná vazby od svých zákazníků a klientů, aby mohla zapracovat na svých možných chybách, které se v procesech objevují.

Z dotazníku vyplynulo, že společnost nemá pevně stanovená a popsána rizika, která společnost mohou v budoucnu ohrozit. Takový seznam je důležitý, aby se společnost mohla připravit na nastalé krize a také mohla omezit pravděpodobnost výskytu rizik a pomocí určitých opatření zmírnit dopad, který rizika způsobí.

Především na tyto problémy jsou zaměřeny návrhy v následující části.

3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ VÝKONNOSTI

Následující část diplomové práce se zabývá vytvořením návrhů pro společnost JAPO – transport s.r.o. na základě výsledků hodnocení Modelu START. Návrhy byly konzultovány s vedením společnosti, aby byla zajištěna jejich aplikovatelnost a využitelnost v rámci společnosti. Hlavními problémy, na které jsem se v této části zaměřil, jsou: identifikace důležitých rizik pro společnost, chybějící pravidelná zpětná vazba od zákazníků či zaměstnanců a chybějící partneři pro mezipodnikové srovnání.

3.1 Rizika

Jedna ze slabých stránek společnosti v rámci strategie je, že koncepčně nesleduje rizika ohrožující fungování společnosti. V rámci této práce proto bude vytvořen tzv. Registr rizik, který může být brán jako určitá šablona, jak by mohl takový seznam rizik vypadat. Seznam bude obsahovat popis rizika, určení typu rizika, pravděpodobnost výskytu rizika, významnost vlivu rizika a možné opatření, jak riziko zmírnit nebo eliminovat. Nejdříve je třeba stanovit stupnice, pomocí kterých budou rizika ohodnocena z hlediska jejich dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Tabulka č. 13: Pravděpodobnost výskytu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janková, 2023)

Pravděpodobnost výskytu		
Bodové ohodnocení	Výskyt	Popis
1	Velmi nízký	Tento případ rizika se u výkonu činnosti vyskytl pouze za výjimečných okolností a ve výjimečných případech.
2	Nízký	Někdy se u výkonu činnosti může vyskytnout, ale je to málo pravděpodobné. Jsou známy obdobné případy, jedná se spíše o náhodný výskyt.
3	Střední	Někdy se u výkonu činnosti může vyskytnout.
4	Vysoký	Událost je považována za pravděpodobnou, že nastane za normálních okolností.
5	Velmi vysoký	Při výkonu činnosti se riziko vyskytne téměř vždy. Jeho výskyt hraničí s jistotou.

Pravděpodobnost výskytu rizika se označuje jako možnost výskytu rizika. Pro jednotlivá rizika je využita stupnice hodnocení, která je podrobně popsána v tabulce č. 13.

Tabulka č. 14: Významnost dopadu rizika

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janková, 2023)

Dopad rizika		
Bodové ohodnocení	Vliv	Popis
1	Zanedbatelný	Neovlivňuje činnost společnosti takovým způsobem, aby bylo třeba jej řešit.
2	Nevýznamný	Ovlivňuje činnost společnosti na nižších úrovních procesů.
3	Významný	Dopad rizika by mohl ovlivnit cíle organizace, ale lze jej absorbovat cíleným zásahem managementu.
4	Zásadní	Dopad rizika by mohl poškodit cíle organizace, ale lze jej vyřešit pomocí významného zásahu ze strany managementu.
5	Kritický	Následek rizika by byl kritický pro společnost a mohl by dlouhodobě poškodit schopnost společnosti dosahovat jejich strategický cílů.

Stupnice hodnocení vlivu dopadu jednotlivých rizik je popsán v tabulce č. 14. Riziko je tedy analyzováno pomocí dvou hlavních dimenzí. Pravděpodobnost výskytu a dopadu rizika. Ke kvantifikaci rizik se používají různé metody a modely. V rámci této práce je použit jednoduchý postup stanovení hodnoty rizika, a to následující:

$$\text{Pravděpodobnost výskytu rizika (PR)} * \text{Dopad rizika (DR)} = \text{Hodnota rizika (HR)}$$

Určení hodnot pravděpodobnosti a dopadu rizika je provedeno na základě subjektivní analýzy a pomocí diskusí s vedoucími zaměstnanci společnosti.

Tabulka č. 15: Registr rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Janková, 2023)

ID	Typ rizika	Popis rizika	PR	DR	HR	Ošetření rizika
1	Strategické riziko	Omezení přístupu dovozu pohonných hmot kvůli chybě dodavatele nebo chybě kvůli vnějším vlivům. Výrazně tak mohou vzrůst náklady na provoz čerpací stanice a využívání pohonných hmot.	4	5	20	Lokalizování více dodavatelů na trhu a sledování jejich stability. Možnost flexibilního nahrazení dodavatele v problémech.
2	Strategické riziko	Dojde k přesycení trhu – je třeba ochlazení ekonomiky – zaniknou konkurenčně slabší společnosti a tím i pravidelní zákazníci.	2	5	10	Sledovat trend vývoje a snažit se rychle reagovat na možné změny na trhu. Možná úprava nabídky služeb a jejich ceny.

3	Riziko lidských zdrojů	Ztráta klíčových zaměstnanců, kteří tvoří know-how společnosti/jejich výkonnost zajišťuje hladký průběh procesů společnosti.	3	4	12	Adekvátní finanční ohodnocení a benefity odpovídající náročnému výkonu zaměstnanců.
4	Riziko lidských zdrojů	Pracovní přetížení, riziko vyhoření a ztráta motivace klíčových zaměstnanců.	3	5	15	Získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců ohledně jejich pracovních výkonů a efektivně rozdělovat práci.
5	Riziko lidských zdrojů	Dlouhodobý nedostatek zaměstnanců na pracovním trhu způsobí, že společnost nebude moct naplno využívat svá aktiva. Společnost trpí dlouhodobě nedostatkem řidičů.	4	4	16	Realizovat inzeráty a propagovat nabídky práce na různých dostupných platformách.
6	Riziko lidských zdrojů	Pohlčení trhem přepravních společností ze západní části Evropy kvůli odlivu možné pracovní síly. Podmínky pro společnosti zabývající se přepravou zboží v sousedních státech jsou v některých ohledech příznivější. Např. průměrná doba nástupu řidiče do výkonu činnosti v Čechách je v řádů měsíců, ale v Polsku se jedná o řády týdnů.	3	4	12	Nabízet lepší podmínky pro zaměstnance ve snaze si je udržet.
7	Technologické riziko	Dojde ke kybernetickému útoku a společnost přijde o využívaná data a informační systémy z důvodu nedostatečného zabezpečení.	2	5	10	Investovat do řádných zabezpečovacích systémů a pravidelně zálohovat data.
8	Politické riziko	Dojde k vytvoření státních regulací, které budou mít přímý dopad na předmět činnosti podnikání společnosti. Může se jednat o změnu z hlediska přepravovaného nákladu, pracovní doby řidičů nebo zpřísnění norem emisí.	2	3	6	Sledovat nové normy a předpisy a snažit se, co nejrychleji přizpůsobit novým nařízením.

9	Riziko chyby lidského faktoru	Dojde k vyhoření skladu při špatné manipulaci neopatrnosti zaměstnanců ve skladu nebo nedodržování daných předpisů. Mohou vyhořet zásoby zákazníka anebo i část skladu.	2	4	8	Provádět pravidelná školení a kontrolovat zaměstnance, zda dodržují dostatečná bezpečnostní opatření. Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
10	Riziko chyby lidského faktoru	Dojde k zaplavení skladu po špatné manipulaci se zbožím obsahující kapaliny. Může dojít k poškození naskladněného zboží nebo k poškození přístrojů a elektrických obvodů ve skladových prostorách.	1	3	3	Provádět pravidelná školení a kontrolovat zaměstnance, zda dodržují dostatečná bezpečnostní opatření. Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
11	Riziko chyby lidského faktoru	Řidiče na cestách není možné stále kontrolovat. V případě, že by některý z nich porušil předpisy daného státu, ve kterém právě prováděl přepravu a byl při řízení pod vlivem alkoholu, tak správní orgán může zabavit auto i s doklady a společnost ho zpět získá až po uplynutí lhůty a zaplacení poplatků.	3	3	9	Přijmout systém namátkové kontroly řidičů.
12	Riziko chyby lidského faktoru	Nekvalifikovaní zaměstnanci způsobují konflikty při komunikaci s klienty.	2	4	8	Získávat zpětnou vazbu od zákazníků a podle toho řídit zaměstnance. Provádět školení.
13	Fyzické riziko	Z důvodu přepětí po nepřímém úderu blesku v okolí areálu společnosti dojde ke zkratu elektrických zařízení.	2	3	6	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
14	Fyzické riziko	Dojde k úderu blesku do skladu v areálu a dojde k požáru, který poškodí prostory areálu.	1	5	5	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
15	Fyzické riziko	Dojde k pádu letadla do prostor areálu společnosti.	1	5	5	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
16	Fyzické riziko	Dojde k zaplavení areálu společnosti a jejích nemovitých věcí po dlouhotrvajícímu dešti.	1	5	5	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.

17	Fyzické riziko	Dojde ke krupobití a vichřici, které zapříčiní zničení hmotných movitých aktiv společnosti.	2	3	6	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
18	Operační riziko	Dojde k poškození zboží při přepravě z důvodu, který nemohl být ničím ovlivněn.	3	2	6	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
19	Fyzické riziko	Dojde k vandalismu, který zapříčiní poškození souboru movitých věcí.	2	3	6	Přenést riziko na někoho jiného, při využití pojištění.
20	Fyzické riziko	Dojde ke krádežím zásob společnosti.	3	2	6	Dostatečný kamerový systém, který včas krádeže odhalí.
21	Fyzické riziko	Dojde ke krádežím majetku zákazníků, kteří mají své zboží uskladněné v prostorech skladů. Dojde k poškození dobrého jména společnosti.	2	3	6	Dostatečný kamerový systém, který včas krádeže odhalí.
22	Technologické riziko	Výpadek výpočetní techniky, telefonní techniky a elektrické energie, nezajištění náhradních zdrojů.	2	3	6	Zvážit zajištění druhého, záložního internetového připojení.
23	Technologické riziko	Nedostatečná údržba a obměna výpočetní techniky zapříčiňuje zpomalení a zhoršení kvality procesů zaměstnanců.	3	2	6	Systematicky provádět kontroly výpočetní techniky a včas investovat do jejich inovací a modernizace, což zajistí snadnější výkon práce.
24	Riziko lidského faktoru	Zaměstnanec nabírá zákazníky na sebe a získává kontakty, které si při svém možném odchodu ze společnosti odnáší sebou. Dochází ke zneužití informací a využití je pro jiné než služební účely.	3	3	9	Zavádět pravidelné kontroly nadřízenými v rámci jednotlivých středisek.
25	Riziko organizační	Nezajištění efektivní komunikace mezi zaměstnanci a chyby v provázání informačního toku mezi jednotlivými odděleními.	2	2	4	Kontrola ve formě zpětné vazby od zaměstnanců

26	Finanční riziko	Byly vytvořeny chybné podklady pro sestavení určitého investičního plánu pro společnost, dojde k selhání průběhu investičního plánu.	2	3	6	Opětovná kontrola veškerých podkladů.
27	Finanční riziko	Výrazné navýšení nákladů na užívání prostor a na využívání elektrických energií.	3	3	9	Nová kalkulace a hledání možností korekce jiných dílčích nákladů.
28	Operační riziko	Opakující se případy pozdního dodání zboží zákazníkovi, které je zapříčeno chybou v interních procesech. Zákazník může požadovat odškodnění nebo přerušit spolupráci.	3	3	9	Získávat zpětnou vazbu od zákazníků a na základě toho optimalizovat procesy.
29	Fyzické riziko	Zákazník odjede bez zaplacení od čerpací stanice.	3	2	6	Dostatečný kamerový systém, který pomůže při zpětném dohledání pachatele.
30	Fyzické riziko	Loupežné přepadení čerpací stanice, kdy dojde ke krádeži hotovosti či zboží a možné ohrožení obsluhy čerpací stanice.	1	2	2	Platba v nočních hodinách přes výdejní okénko, a tím zamezení přístupu do objektu.

V tabulce č. 15 bylo sepsáno třicet potencionálních rizik, které by mohly určitým způsobem ohrozit fungování společnosti. Těmto rizikům byla přiřazena jejich hodnota a bylo popsáno opatření, které by mělo riziko ošetřit a zmírnit jeho dopad v případě jeho vzniku nebo snad i jeho vzniku zamezit. Pokud se rozhodne společnost tento registr rizik využít, je třeba jej pravidelně aktualizovat a identifikovat tak nová rizika, která by mohla společnost v budoucnu ohrozit. Podstatné je pravidelné zadávání údajů do tohoto seznamu zaměstnanci společnosti a následné vyhodnocení ukazatelů rizik a vliv přijatých opatření na chod společnosti. Řízení rizik je důležitým prvkem všech činností týkajících se společnosti. Přehledný systém rizik a jeho řízení potřebuje, aby na něm zaměstnanci pracovali soudržně a respektovali definovaná rizika. V rámci definování nových rizik je možné provést i jiné metody jejich identifikace a pohlížet na společnost z různých perspektiv. Je možné provádět strategické interní a externí analýzy, z jejichž provedení by pak různá rizika vyplynula. Při zapojení různých úhlů pohledu do lokalizování rizik je

pravděpodobné, že se jejich počet výrazně navýší a upozorní tak na některé klíčové problémy společnosti.

V rámci tohoto návrhu doporučuji provádět pravidelnou aktualizaci registru rizik, a to s pravidelností každého jednoho roku nebo při změnách, které výrazně ovlivní chod společnosti.

3.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Sběr hodnocení týkající se spokojenosti zákazníků není ve sledované společnosti nikterak zautomatizován. Jednatel společnosti sice sbírá zpětnou vazbu od zákazníků, ale jde o nepravidelný či náhodný sběr dat prostřednictvím telefonických hovorů nebo při příležitostných schůzkách s většími klienty. Vytvořením rychlých dotazníků by společnost mohla efektivněji získat zpětnou vazbu od zákazníků, což by mohlo poskytnout důležité informace ohledně jejich spokojenosti. Je třeba nastavit takový styl a počet otázek, aby zákazníci byli ochotni dotazníky vyplňovat a nepovažovali je za zbytečné, případně jako za ztrátu času. Taky je důležité nastavit interval, ve kterém by byly dotazníky zasílány, aby nedošlo k přílišnému přehlcení zákazníka. Zprvu je užitečné nastavit si určitá pravidla a rozdělit si cílové zákazníky, kterým by byly dotazníky zasílány podle určitých charakteristik.

Prvním rozdělením by bylo podle služeb, které zákazníci využívají:

- Jedná se o zákazníky využívající transportních služeb.
- Jedná se o zákazníky využívající skladovacích služeb.
- Jedná se o zákazníky využívajících servisních služeb.
- Jedná se o zákazníky využívajících ostatních služeb v rámci areálu.

Druhým rozdělením by bylo podle pravidelnosti, s jakou využívají služby:

- Každodenní využití.
- Týdenní využití.
- Měsíční nebo čtvrtletní.
- Roční či jinak příležitostné.
- Jednorázové využití.

Obecně by bylo vhodné vytvořit jednotný dotazník pro veškeré zákazníky, který by byl více generalizovaný a pokryl by širší pole služeb. Byl by kratší a nezabíral by tak zákazníkovi příliš času pro jeho vyplnění, ale zároveň by podal určitý přehled o jeho

celkové spokojenosti. Vzhledem k tomu, že faktury jsou zákazníkovi zasílány zejména skrz emailovou komunikaci, navrhuji připojení odkazu, který by odkazoval na stránku Google dotazníku. Pro identifikaci by sloužilo IČO dotazované společnosti, které by se dále mohlo propojit s ostatními daty v interním systému. V dotazníku by bylo využito hodnocení s možnostmi odpovědí Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne a Nevím. K tomu by byla připojena jedna otevřená otázka pro možnost kreativní zpětné vazby. Pro co nejvyšší možný sběr dat je důležité, aby dotazník byl jednoduchý, srozumitelný, krátký a rychlý na vyplnění, případně i zacílený na konkrétní oblast zájmu. Struktura otázek by mohla být následující.

Základní dotazník spokojenosti zákazníků

1. Byli jste spokojeni s výsledkem naší služby?
2. Byli jste spokojeni s průběhem služby?
3. Byli jste spokojeni s personálem, který se Vám věnoval?
4. Byli jste spokojeni s rychlostí, jakou byl Váš požadavek vyřízen?
5. Byli jste celkově spokojeni s námi poskytnutou službou?
6. Máte nějaké připomínky k naší službě? Pokud ano, prosím, napište nám.

Dle výše zmíněných charakteristik, by se dále vytvořil podrobnější dotazník pro zákazníky, kteří využívají služeb transportních a skladovacích a využívají těchto služeb s co největší pravidelností. Tento dotazník by byl podobný tomu obecnému, ale byl by podrobnější a zaměřený na to, aby dokázal identifikovat klíčové faktory, které působí na stále a největší zákazníky, jelikož ti jsou nejdůležitější pro společnost a je potřebné se soustředit na jejich udržení a uspokojení. Systém odpovědí na otázky by byl odlišný, stejně tak jako formulář, pomocí kterého by respondenti odpovídali. V rámci emailové komunikace by byl přikládán soubor, který by zákazník vyplnil a zaslal zpět.

Dotazník pro stále zákazníky ohledně jejich spokojenosti

1. Bylo objednání našich služeb snadné?
2. Probíhala komunikace v průběhu objednávky podle Vašich představ?
3. Jste spokojeni s vyřízením objednávky?
4. Bylo zboží dostatečně zabaleno?

5. Dorazilo k Vám zboží v pořádku?
6. Byly veškeré informace k objednávce dostačující?
7. Máte jinou výhradu související s průběhem vyřízení objednávky?
8. Máte nějaké výhrady k personálu, který se zabýval Vašimi požadavky?
9. Máte jinou výhradu ke stavu zboží?
10. Navrhli byste nějakou změnu pro příští spolupráci?

Otázky 1–6 by byly uzavřené s možnostmi odpovědi Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne a Nevím. Následující otázky by byly informační z hlediska podrobnější zpětné vazby od zákazníků. Zákaznickovy odpovědi u otázek 7–10 by mohli být tím pádem konkrétnější a odkazovaly se na jednotlivé případy, kdy došlo k nějakému pochybení nebo byl lokalizován nějaký nedostatek.

Zaslaný soubor by byl zasílán zákazníkovi každé čtvrtletí. Záleží, s jakou frekvencí jsou pro zákazníka vyřizovány objednávky. Na základě tohoto dotazníku by se dalo reagovat na určité části průběhu služeb a zaměřit se na nejslabší části, které ovlivňují spokojenost zákazníka.

3.3 Zpětná vazba od zaměstnanců

Jedním z nedostatků vyplývajících z modelu START také bylo, že společnost nemá zavedený žádný systém ohledně získávání zpětné vazby od svých zaměstnanců. Samozřejmě, že společnost získává data od svých zaměstnanců a bere v potaz možné připomínky a návrhy, ale jedná se o nárazové situace, při kterých dojde k jejich nahlášení, z velké většiny až při vzniku nějakého problému. Proto by bylo dobré zavést nějaký rutinní systém, který by vedení společnosti zpravil o situaci mezi řadovými zaměstnanci a měl možnost podpořit zaměstnance, aby nějakým způsobem přispěli do rozvoje a zlepšení procesů společnosti. Stejně tak, aby společnost zjistila spokojenost zaměstnanců s celkovým pracovním prostředím.

Opět je možnost využít dotazníkové šetření, kde by byla ale zajištěna určitá anonymita. Respondent by uvedl pouze, v jaké oblasti společnosti pracuje, např. skladník, řidič nebo administrativa, aby byla určena nějaká struktura, podle které by se dalo s názory pracovat.

Tato částečná anonymita by pomohla zaměstnancům se nebát vyslovit upřímný názor a podat tak relevantnější informace.

Dotazník pro zaměstnance

1. Jste dostatečně obeznámen(a) s vizí, strategií a cíli společnosti?
2. Máte dostupné veškeré nástroje a vybavení potřebné pro Vaši práci?
3. Je Vám zajištěno pracovní prostředí, ve kterém je Vám příjemné pracovat?
4. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený dostatečně?
5. Máte zajištěné dobré vztahy s Vašimi kolegy?
6. Dostáváte pravidelně od svého vedoucího zpětnou vazbu?
7. Dostalo se Vám dostatečného školení ohledně výkonu Vaší práce?
8. Máte nějaké návrhy ohledně zlepšení situace Vašeho pracovního prostředí? Pokud ano, napište, prosím, jaké.
9. Máte nějaké návrhy ohledně inovací procesů, jejichž jste součástí? Pokud ano, napište, prosím, jaké.
10. Máte nějaké návrhy ohledně zlepšení přístupu Vašeho nadřízeného? Pokud ano, napište, prosím, jaké.

Otázky 1–7 by byly uzavřené s možnostmi odpovědí Ano, Spíše ano, Spíše ne, Ne a Nevím. Následující otázky by byly informační z hlediska podrobnější zpětné vazby od zaměstnanců. Zaměstnancovy odpovědi u otázek 8–10 by mohly přinést nápady k rozvoji společnosti pro vedení nebo by také mohly upozornit na chyby, kterých se zaměstnavatel přímo nebo nepřímo dopouští. Cílem dotazníků je získat přehled o spokojenosti zaměstnanců, ale také získat návrhy ze strany řadových zaměstnanců, kteří se na určité procesy společnosti dívají z jiného úhlu a mohlo by to přinést zajímavou perspektivu pro vedení společnosti.

Formulář by zaměstnanci měli možnost vyplnit s určitou pravidelností, nastavenou tak, aby je vyplňování příliš neobtěžovalo a tím nekazilo výstupy z dotazníku. Navrhují interval pravidelnosti každé čtvrtletí.

3.4 Získání benchmarkingových partnerů

Společnost má další nevýhodu v tom, že neprovádí mezipodnikovou formu benchmarkingu, co se týče interních procesů společnosti. Využitím mezipodnikového srovnávání by mohla zlepšit své procesy a kvalitu poskytovaných produktů a služeb. Interní benchmarking je prováděn mezi jednotlivými středisky společnosti, mezi jednotlivými sklady, mezi zaměstnanci a v rámci pobočky v Itálii. Benchmarking mezi cizími společnostmi je prováděn pouze na základě veřejně dostupných dat, jako jsou informace na stránkách a na on-line webech.

Navrhuje se tedy srovnávání s konkurenčními podniky stejné velikosti a přímými konkurenty ať už českých, či mezinárodních společností. Jednou možností je spolupráce s ostatními logistickými společnostmi, jako je Raben Logistics Czech s.r.o., DSV a. s. nebo FEE Transport, s.r.o., kteří již mají se sledovanou společností dobré vztahy a důvěru, což je klíčové pro úspěšné mezipodnikové měření. Tato důvěra je klíčová pro úspěšné provádění benchmarkingu, který vyžaduje otevřenou výměnu informací a údajů.

Dalším důležitým krokem je stanovení konkrétního předmětu srovnávání, tedy definice oblastí, procesů nebo ukazatelů, které chce společnost zkoumat. V této souvislosti mohou sloužit jako výchozí body navrhované dotazníky, které byly představeny v předchozích částech práce a které se zaměřují na spokojenost zákazníků a zaměstnanců.

Důležité je provádět benchmarking systematicky a pravidelně, aby bylo možné sledovat změny a pokrok v čase. Proto se navrhuje provádět srovnávání alespoň jednou ročně, aby společnost mohla efektivně reagovat na změny na trhu např. v oblasti zákaznických potřeb a preferencí.

3.5 Nadále provádět sebehodnocení společnosti

Analyzovaná společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost sledování vlastního pokroku a vývoje. Společnost by měla pokračovat v používání a sledování vybraných ukazatelů finanční analýzy, které byly představeny v diplomové práci. Zvláštní důraz by měl být kladen na sledování poměrových ukazatelů, které byly analyzovány v diplomové práci, a to především na situace, kde se ukazuje zvýšená míra zadluženosti a současně klesající hodnoty rentability.

Model START, který byl využit, představuje pro společnost cenný nástroj. Pomohl identifikovat silné stránky a oblasti, ve kterých je třeba provést zlepšení v rámci zajištění

zlepšení celkové výkonnosti podniku. Proto se navrhuje, aby společnost pokračovala v používání tohoto hodnotícího modelu, který jí pomůže dále se rozvíjet. Jelikož se jedná o interní hodnotící nástroj, společnost má schopnost provést toto hodnocení sama a může toto hodnocení opakovat např. každé 3 roky.

Tento návrh přinese podniku detailní vhled do toho, jakým směrem by se měla společnost dále rozvíjet a na které oblasti by měla zaměřit svou pozornost. Taktéž pomůže s budoucím rozhodováním a strategickými směry. Jde o moderní informační nástroj pro zlepšení komunikace uvnitř společnosti mezi vedením a zaměstnanci a mezi společností a zákazníky a pro udržení a zlepšení výkonnosti společnosti a její perspektivu. Náklady spojené s tvorbou tohoto návrhu jsou minimální.

4 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést hodnocení výkonnosti společnosti JAPO – transport s.r.o. pomocí modelu START, vycházejícího z EFQM modelu Excellence, a navrhnout opatření ke zlepšení celkové podnikové výkonnosti. Pro naplnění tohoto cíle byla položena hlavní výzkumná otázka, která zněla: „Jaká je výkonnost společnosti JAPO-transport s.r.o. z pohledu vlastníků a vedoucích pracovníků?“

Diplomová práce byla rozdělaná do tří částí.

V první části práce byly nejprve popsány teoretické základy, na kterých byla diplomová práce postavena, jako je obecná definice podnikové výkonnosti a jaké jsou metody jejího měření. Zejména byla zdůrazněna analýza modelu Excellence EFQM a jeho odvozený model START.

Další část byla analytická a v této části byly předchozí popsané postupy a metody využity ve sledované společnosti. Společnost byla krátce představena a následně na ní byla provedena krátká finanční analýza, aby se zajistilo vytvoření krátkého přehledu o finančním stavu společnosti, jelikož ten tvoří podstatnou část výkonnosti podniku. Dále byla provedena analýza dle modelu START, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření, jenž bylo doplněno o krátké individuální rozhovory s vedoucími zaměstnanci, jimž byla daná problematika nejbližší podle své pracovní náplně. Otázky v dotazníku jsou rozděleny dle jednotlivých kritérií a tato kritéria pak byla na základě odpovědí vyhodnocena. Celkové hodnocení výkonnosti dosáhlo hodnoty 59,16 %. Výsledek se dá považovat za pozitivní. Na základě odpovědí pak bylo vytvořeno shrnutí silných a slabých stránek společnosti JAPO – transport s.r.o.

V třetí a závěrečné části bylo na základě tohoto shrnutí silných a slabých stránek vytvořeno několik návrhů, které by měly napomoci ke zvýšení celkové výkonnosti společnosti. Návrhy se odvíjely od výsledků z jednotlivých kritérií, která by se dala označit za nejslabší dle důvodů, podle kterých tato kritéria právě dosahovala nejnižšího hodnocení. Především se návrhy zaměřily na kritéria Strategie, Pracovníci – výsledky a Zákazníci – Výsledky. Největší důraz byl kladen na první tři návrhy, které jsou snadné na realizaci a měly by přímo zajistit zvýšení výkonnosti společnosti.

Prvním návrhem bylo zavedení tzv. Registru rizik, jenž byl ve společnosti chyběl. V rámci tohoto Registru rizik bylo definováno 30 rizik, jimž byla přiřazena určitá míra

důležitosti a popsáno opatření, pomocí kterého by byla možnost rizika v budoucnu ošetřit. Druhým návrhem bylo využití navrhnutého dotazníku pro zákazníky pro získání zpětné vazby ohledně služeb společnosti. Tento dotazník je uveden v příloze.

Třetím návrhem je zavedení získávání pravidelné zpětné vazby od zaměstnanců pomocí vytvořeného dotazníku. Tento návrh má za účel provázání zaměstnanců do hlubších činnosti podniku a také zlepšování procesů za pomoci jejich názorů a jiné perspektivy. Tento dotazník je uveden v příloze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTOŠ, Vojtěch, 2023. *Rozbor výkonnosti podniku* [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.

BRAUN, Vladimír, Klára FOUSKOVÁ, Pavel RYŠÁNEK a Dana SVOBODOVÁ, 2013. Národní cena kvality České republiky: Model START PLUS. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. ISBN 978-80-02-02426-2.

CAF 2020: COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK [online]. 2020. 2020. Praha: Česká společnost pro jakost, 144 s. [cit. 2024-02-08]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/narodni-a-krajske-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-caf/>

Česká společnost pro jakost. *Model EFQM*. Druhé, doplněné vydání. [Brussels]: EFQM, [2021]. ISBN 978-90-5236-878-8.

GRASSEOVÁ, Monika a ŘEHÁK, David. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Brno: Univerzita obrany, 2008. ISBN 978-80-7231-566-6.

JANKOVÁ, Zuzana. *Analýza rizik. Cyklus přednášek*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská. Zimní semestr 2023.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

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

KONEČNÝ, Miloš. *Finanční analýza*. Vyd. 2. Brno: Sting, 2006. ISBN 80-86342-55-7.

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.

Model EFQM, 2019. Brussels: Praha: EFQM; Česká společnost pro jakost, 48 stran: grafy. ISBN 978-90-5236-851-1.

Národní politika kvality a činnost Rady kvality České republiky. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02482-

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

Oficiální portál Rady kvality ČR, 2024. *Rady kvality ČR* [online]. [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/>.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3916-8.

RYŠÁNEK, P. a kol., 2011. Národní cena kvality ČR – Model START. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6627-4.

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz* [online]. 2024. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2024-03-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=602443&typ=PLATNY>.

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

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Rentabilita aktiv společnosti JAPO – transport s.r.o.	35
Graf č. 2: Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti JAPO – transport s.r.o.	36
Graf č. 3: Vývoj Celkové zadluženosti společnosti JAPO – transport s.r.o.	37
Graf č. 4: Čistý obrat společnosti JAPO – transport s.r.o.	38
Graf č. 5: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti JAPO – transport s.r.o.	39
Graf č. 6: Profil společnosti JAPO-transport s.r.o.	59

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Du Pontův diagram – rozklad ROE	15
Obrázek č. 2: Základní koncepce Balanced Scorecard	20
Obrázek č. 3: Model Malcolma Baldrige	23
Obrázek č. 4: Model Excellence EFQM 2010	28
Obrázek č. 5: Model Excellence EFQM 2019	29
Obrázek č. 6: Logo společnosti JAPO – transport s. r. o.....	34

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Tým hodnotitelů.....	40
Tabulka č. 2: Vedení	42
Tabulka č. 3: Strategie.....	44
Tabulka č. 4: Pracovníci	46
Tabulka č. 5: Partnerství a zdroje.....	48
Tabulka č. 6: Procesy	50
Tabulka č. 7: Zákazníci – Výsledky.....	52
Tabulka č. 8: Pracovníci – Výsledky.....	54
Tabulka č. 9: Společnost – Výsledky	56
Tabulka č. 10: Klíčové výsledky.....	57
Tabulka č. 11: Profil společnosti.....	58
Tabulka č. 12: Shrnutí slabých a silných stránek společnosti dle kritérií	60
Tabulka č. 13: Pravděpodobnost výskytu rizika	64
Tabulka č. 14: Významnost dopadu rizika	65
Tabulka č. 15: Registr rizik.....	65

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zákazníků	I
Příloha č. 2: Dotazník pro zaměstnance	III

Příloha č. 1: Dotazník spokojenosti zákazníků

Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti JAPO – transport s.r.o.

Odovědi do dotazníku vyznačujte křížkem

Otázky:	ANO	Spíše ANO	NE	Spíše NE	Nevím
1. Bylo objednání našich služeb snadné?					
2. Probíhala komunikace v průběhu objednávky podle Vašich představ?					
3. Jste spokojeni s vyřízením objednávky?					
4. Bylo zboží dostatečně zabaleno?					
5. Dorazilo k Vám zboží v pořádku?					
6. Byly veškeré informace k objednavce dostačující?					
7. Máte jinou výhradu související s průběhem vyřízení objednávky? Pokud ano, využijte volné pole na konci dotazníku.					
8. Máte nějaké výhrady k personálu, který se zabýval Vašimi požadavky? Pokud ano, využijte volné pole na konci dotazníku.					
9. Máte jinou výhradu ke stavu zboží? Pokud ano, využijte volné pole na konci dotazníku.					

10. Navrhli byste nějakou změnu pro příští spolupráci? Pokud ano, využijte volné pole na konci dotazníku.					
Prostor po Vaše názory a doplňky					

Dotazník pro zaměstnance společnosti JAPO – transport S.r.o.

Odpovědi do dotazníku vyznačujte křížkem

Prosím uveďte, z jakého jste oddělení:

Administrativa	Sklad	Dílna	Řidiči	Čerpací stanice	Údržba	
Otázky:		ANO	Spíše ANO	NE	Spíše NE	Nevím
1. Jste dostatečně obeznámen(a) s vizí, strategií a cíli společnosti?						
2. Máte dostupné veškeré nástroje a vybavení potřebné pro Vaši práci?						
3. Je Vám zajištěno pracovní prostředí, ve kterém je Vám příjemné pracovat?						
4. Komunikuje s Vámi Váš nadřízený dostatečně?						
5. Máte zajištěné dobré vztahy s Vašimi kolegy?						
6. Dostáváte pravidelně od svého vedoucího zpětnou vazbu?						
7. Dostalo se Vám dostatečného školení ohledně výkonu Vaší práce?						
8. Máte nějaké návrhy ohledně zlepšení situace Vašeho pracovního prostředí? Pokud ano, napište, prosím, jaké.						
9. Máte nějaké návrhy ohledně inovací procesů, jejichž jste součástí? Pokud ano, napište, prosím, jaké.						

10. Máte nějaké návrhy ohledně zlepšení přístupu Vašeho nadřízeného? Pokud ano, napište prosím, jaké.					
<p>Prostor po Vaše názory a doplňky</p>					