



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 EFQM EXCELLENCE MODEL

COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Pavla Libichová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2017



Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Pavla Libichová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíle práce a použité metody
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu společnosti
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model a navrhne možnosti pro zlepšení dané situace.

Základní literární prameny:

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

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

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

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

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

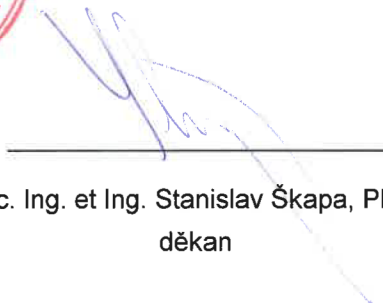
SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se věnuje hodnocení výkonosti vybrané společnosti. Hodnocení výkonosti je provedeno na základě EFQM modelu Excellence. Teoretická část práce se zaměřuje na popis vybraných modelů hodnocení výkonosti. V praktické části je představena společnost a její podnikatelská činnost. A na základě EFQM modelu je provedeno její hodnocení výkonosti. Poslední část práce se věnuje návrhům na zlepšení.

ABSTRACT

This master's thesis is focused on valuation of efficiency of a particular company. This valuation of efficiency is performed on EFQM Model Excellence. Theoretical part of thesis is focused on description of selected models of valuation of efficiency. In practical part is selected company introduced and included its field of business. And on the base of EFQM Excellence Model is valuation of efficiency made. The final part of the thesis is given suggestions for improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, Six Sigma, EFQM Excellence Model, Benchmarking, Porterova analýza, SWOT analýza

KEYWORDS

Balanced Scorecard, Six Sigma, EFQM Excellence Model, Benchmarking, Porter's analysis, SWOT analysis

Bibliografická citace

LIBICHOVÁ, P. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 105 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2017

.....

Bc. Pavla Libichová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi Ph.D. za jeho odborné rady a cenné připomínky.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metody použité při zpracování práce	11
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
2.1 Výkonnost podniku	14
2.2 Měření výkonnosti podniku	15
2.2.1 Historie hodnocení výkonnosti podniků.....	15
2.2.2 Vývoj základních přístupů pro měření výkonnosti	17
2.2.3 Měření výkonnosti podniku.....	18
2.3 Model Excellence EFQM a vznik Evropské nadace pro management kvality..	31
Vznik Evropské nadace pro management kvality	31
Vznik modelu Excellence EFQM	31
2.3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence	33
2.4 Implementace EFQM do firmy	37
2.5 Použití dvou doplňujících se modelů ve firmě	38
2.5.1 Kombinace BSC a EFQM	39
2.5.2 Kombinace EFQM modelu Excellence a Six Sigma	40
2.5.3 Kombinace Six Sigma a BSC	41
2.6 Národní cena kvality	42
2.7 Model START, model START Plus a model START Europe.....	43
2.7.1 Model START	43
2.7.2 Model START Plus.....	44
2.7.3 Model START Europe	44

2.8	Porterova analýza konkurenčního prostředí	45
2.9	SWOT analýza	45
3	ANALYTICKÁ ČÁST	46
3.1	Představení společnosti	46
3.2	Organizační struktura podniku	50
3.3	Hlavní trhy a zákazníci	51
3.4	Základní ekonomické údaje	53
3.5	Charakteristika odvětví	54
3.6	Porterův model pěti konkurenčních sil	55
3.7	Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí modelu START	58
3.7.1	Bodování dotazníku	61
3.7.2	Shrnutí výsledků dotazníku dle modelu START	74
3.8	SWOT analýza	77
4	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	79
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	98
	SEZNAM TABULEK	102
	SEZNAM OBRÁZKŮ	103
	SEZNAM GRAFŮ	104
	SEZNAM PŘÍLOH	105

ÚVOD

Manažeři firem si čím dál tím více uvědomují, že staré způsoby měření výkonnosti již nejsou dostačující a jsou vytvořeny nové, lépe vypovídající a komplexnější metody. Mezi jednu z těchto metod se řadí právě i model Excellence, pomocí něžž bude v této práci provedeno zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti. Hodnocení bude provedeno konkrétně s použitím modelu START.

V diplomové práci bude hodnocena společnost, která poskytuje služby v oblasti finančních auditů. Jedná se o brněnskou společnost střední velikosti. Díky svému dlouhodobému působení na jižní Moravě si vybuodovala již tradici a především pevné postavení. Avšak s EFQM neměla doposud žádné zkušenosti. Proto provedená analýza v této práci bude sloužit především jako informace o stávající úrovni jednotlivých kritérií pro zahájení dalších hodnocení, se kterými už bude mít společnost po prvním provedení již zkušenosti. Všechna tato hodnocení však povedou k procesu trvalého zlepšování.

Tato diplomová práce bude rozdělena do čtyř částí. V první kapitole jsou uvedeny cíle práce a použité metody. Druhá část je věnována teorii a budou zde popsány základní pojmy spjaté s danou problematikou, budou zde popisovat i další „moderní“ komplexní metody měření výkonnosti podniků, přičemž se zaměřím na model Excellence a jeho případné použití v kombinaci s dalšími modely. Také zde budou uvedeny základní poznatky o Porterově analýze a SWOT analýze, které budou prakticky aplikovány v analytické části.

Třetí kapitola bude zahájena podrobným seznámením s analyzovanou společností. Následně bude aplikován Porterův model pěti konkurenčních sil, potom již bude provedeno hodnocení společnosti pomocí modelu START. Závěrem této části bude vyhotovena SWOT analýza, která shrnuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Na základě všech nabitých poznatků se pokusím v poslední, tedy čtvrté kapitole nabídnout návrhy, které by při zavedení do podnikové praxe mohly zlepšit výsledky společnosti a také její výkonnost.

1 CÍL PRÁCE A POUŽITÉ METODY

1.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce s názvem „Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence modelu“, je vyhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí EFQM Excellence modelu. Na základě zjištěných údajů se budu snažit navrhnout opatření, vedoucí ke zlepšení výkonnosti firmy.

K dílčím cílům této práce bude patřit seznámení se současnou situací společnosti, dále provedení Porterovy analýzy pro zjištění základních údajů o prostředí, ve kterém se společnost nachází, dále také vyvození silných a slabých stránek, které zjistím z výsledků hodnocení, tyto silné a slabé stránky budou obsaženy ve vypracované SWOT analýze. Provedené dílčí cíle povedou k dosažení hlavního cíle a napomohou mi stanovit návrhy na opatření ke zlepšení.

1.2 Metody použité při zpracování práce

K základním metodám, které byly využity při zpracování této práce, patří získání informací, jejich následné třídění a hodnocení.

V praktické části byla využita výzkumná metoda dotazování ve formě písemného dotazníku, která byla doplněna rozhovorem.

Další metody použité při zpracování práce (POKORNÝ, 2006 stránky 21-22):

Metoda abstrakce, která se snaží o jisté zobecnění, díky tomu pomáhá se zaměřit především na významné charakteristiky a informace. Opakem abstrakce je konkretizace. V této práci bude podstatně více využita metoda abstrakce.

Metoda srovnávání byla použita pro snazší zobecnění, také zde pomocí srovnávání bylo provedeno porovnání uvedených metod hodnocení výkonnosti firem.

Analýza je myšlenkové rozdělení objektu na dílčí části, jejím prostřednictvím došlo k rozčlenění dat na podstatné a nepodstatné. Získaná data týkající se dané firmy byla

analyzována. Z takovýchto dat vznikly informace, které jsem následně roztřídila a nadále s nimi pracovala. Po získání podstatných informací a jejich doplnění o další související podstatná data byla použita metoda syntézy, díky níž došlo ke spojení potřebných informací a částí v celek. Syntéza byla použita především při tvorbě návrhů na možná zlepšení.

Metoda indukce vychází ze specifického výroku, z něhož se snaží vyslovit obecný závěr. Zatímco metoda dedukce tkví v usuzování, které vychází z obecného výroku, z něž usuzuje na jednotlivé. Dedukce používá odvozování výroků, vycházejících z jiných, již existujících platných výroků. Přičemž se následně z jednoho nebo více výroků vyvodí důsledek.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Od využívání internetu pro širokou veřejnost prodělala lidská společnost skokové změny, informační technologie začaly být skokově zlepšovány a docházelo k neustálému střídání morálně zastaralých technologií novými. Tento koloběh se v dnešní době ještě více urychlil, informační technologie jsou s lidským životem čím dál tím víc spojeny, v podstatě si bez nich už nedokážeme představit život.

S rozvojem všech technologií, inovací, znalostí, si společnost velice dobře uvědomovaly, že jejich zavedení do podniku bude pro firmy představovat jistou výhodu oproti konkurenci. A tak to byl právě rozvoj těchto technologií, inovací, invencí, znalostí spolu s rostoucí mírou globalizace, které za pomoci „otevírání“ místních trhů začaly tlačit na rychlé reagování firem. Avšak aby podniky mohly pružně a rychle reagovat na změny na trzích, nebo samy tyto změny vytvářely (to je ten nejlepší případ), musejí mít „pořád“ k dispozici aktuální informace. Nejedná se pouze o informace o okolí firmy, o jejích konkurentech, legislativních změnách apod., ale společnost musí znát dost dobře i sama sebe.

Podniky jsou nuceny provádět kontinuální sledování strategických faktorů vnějšího i vnitřního prostředí firmy, mezi ně se řadí zaměstnanci, požadavky zákazníků a jejich spokojenost, dodavatelé a navazování strategických partnerství s dodavateli, konkurence a její směřování, interní procesy ve firmě, zákonná opatření a vyhlášky, připravované legislativní změny a jejich dopad na dané podnikání, sledování nových technologií a inovací, které lze uplatnit v daném oboru, apod. Aby společnost mohla tedy pochopit sebe i své okolí, musí neustále provádět hodnocení své výkonnosti a snažit se o její zlepšování. Právě k tomu slouží model EFQM, který má také zajistit určitou míru jakosti v podniku a který bude použit při hodnocení výkonnosti vybrané firmy v této diplomové práci.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnost lze definovat různými způsoby, také ji lze chápat v různé „šíři“, a právě proto existuje spousta různých „vysvětlení“ pojmu výkonnost. Jedna z těchto definic vysvětluje výkonnost jako průběh, kterým je vykonávána určitá činnost, přitom praktické provádění této činnosti je porovnáváno s předem určeným referenčním způsobem průběhu této činnosti. (WAGNER, 2009 str. 17)

Řada řídicích pracovníků ve firmách zaměňuje pojem úspěšnost podniku s výkonností. I když výkonnost může být měřítkem úspěšnosti firmy na trhu, jedná se o rozdílné pojmy. (SUCHÁNEK, 2013 str. 23)

Blažek formuluje úspěšnost jako schopnost firem naplňovat stanovené cíle společnosti, které určují zainteresované strany. Navíc úspěšnost nemusí mít finanční charakter. (BLAŽEK, 2005)

Výkonnost podniku lze dle Suchánka vnímat v souvislosti s produkční schopností podniku, tedy s výkonem dané firmy, který má podobu konečného výstupu. (SUCHÁNEK, 2013 str. 23)

Pro zajištění trvalého růst výkonnosti je podstatné, aby se její řízení opíralo o výsledky opakovaných měření. Díky efektivnímu řízení výkonnosti lze dosáhnout úspěšného rozvoje firmy, avšak pro měření výkonnosti existuje celá řada přístupů, nástrojů a technik. Je tedy velice důležité správně určit, která měřítka budou firmou využívána k měření výkonnosti, tak, aby byly sledovány cíle, kterých má být dosaženo. (PAVELKOVÁ, 2009 str. 13)

Systémy pro měření výkonnosti podniků byly postupně rozšiřovány a doplňovány o nefinanční ukazatele, v důsledku toho vznikaly nové přístupy pro měření výkonnosti. Dnes se mezi nejrozšířenější a nejuznávanější řadí tyto (BARTOŠ, 2011):

- Balanced Scorecard,
- The EFQM Excellence Model,
- Six Sigma,
- Data Envelopment Analysis.

Důvodem provádění hodnocení výkonnosti je snaha zjistit výsledek toho, jak si organizace vede v různých kritériích. Vlastníci mají zájem zjistit výkonnost ve finanční a investiční oblasti, finanční úřady mají zájem o výsledky hospodaření a v neposlední řadě se o výkonnost podniku zajímají i manažeři, kteří ji chtějí znát pro kontrolní účely. (VEBER, 2009)

2.2 Měření výkonnosti podniku

2.2.1 Historie hodnocení výkonnosti podniků

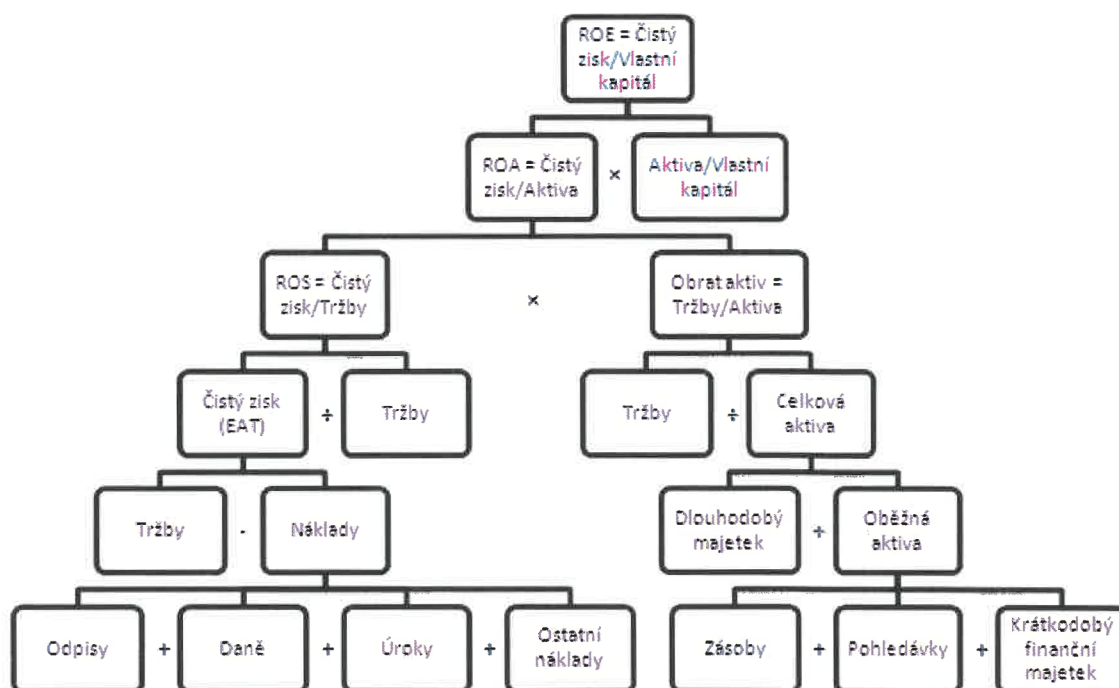
Majitelé firem podnikají z mnoha různých důvodů, každopádně téměř vždy chtějí dosahovat kladných hospodářských výsledků, nejlépe tak, aby byly co nejvyšší, nebo se snaží maximalizovat tržní cenu firmy, aby ji záhy mohli prodat za výhodnou cenu apod. Avšak ve všech případech chce podnikatel, aby dosahoval co nejlepších ekonomických výsledků, ať už je jeho cílem / záměrem cokoli. Pro jejich kontrolu při dosahování vytyčených výsledků slouží různé metody hodnocení výkonnosti podniku. Tyto metody slouží nejen pro kontrolu, ale také mohou predikovat budoucí vývoj. Díky spoustě literatury, která se zabývá problematikou hodnocení výkonnosti českých firem, existuje i spousta definic, které vysvětlují pojem výkonnost.

Domnívám se, že mezi nejvýstižnější definice, jež se dívají na výkonnost z více hledisek, patří náhled autorek Knápkové a Pavelkové. Tyto zastávají názoru, že na výkonnost se lze dívat z několika úhlů pohledu, podle hodnotícího subjektu. Každý subjekt hodnotí výkonnost jinak, vlastník podle míry splnění očekávání návratnosti svých prostředků, vložených do podnikání, zákazník podle míry uspokojení požadavků na daný výrobek či službu a jejich cenu, rychlost dodání případně podmínek zaplacení, dodavatelé a banky ji hodnotí podle schopnosti podniku splácet své závazky, zaměstnanec zajímá zase výše mezd a pracovní podmínky, stát chce, aby firma byla schopna dostát svým závazkům platit daně apod. (KNÁPKOVÁ, 2012 str. 13)

Obecně lze výkonnost vymezit i podle Evropské nadace pro řízení jakosti: „Výkonnost je míra dosahovaných výsledky jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy.“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

Měření výkonnosti se postupně vyvíjelo, od prvopočátečního pouhého poměrování nákladů a výnosů, a tím zjišťování výše hospodářského výsledku, až po využívání nejrůznějších finančních ukazatelů a jejich soustav. Samotné finanční ukazatele jsou i v dnešní době velice důležité, avšak nového významu začaly v posledních letech nabývat i nefinanční ukazatele, které mohou vhodně doplnit klasické spolehlivé ukazatele z finanční oblasti.

K prvním propracovanějším způsobům hodnocení se ve své době řadil Du Pontův diagram. Z obrázku, který zde uvádím je patrné, že levá strana pyramidového rozkladu vychází z údajů uvedených ve výkazu zisků a ztrát, zatímco pravá strana využívá dat z rozvahy. Jako vrcholový ukazatel je zde rentabilita vlastního kapitálu ROE, který vychází právě z obou zmíněných účetních výkazů.



Obrázek 1: Du Pontova analýza (Zdroj: ManagementMania.com)

Kvůli jisté omezené vypovídací schopnosti finančních ukazatelů se začaly objevovat snahy o vytvoření lepších a více komplexních modelů pro měření hospodaření firem. Nejenže tyto modely využívají finanční ukazatele, ale jsou doplněny i o různé

nefinanční ukazatele, přičemž tyto ukazatele jsou vybrány s ohledem na obor podnikání dané firmy.

Moderní modely jsou postaveny na systematickém měření a tedy včasném indikování blížících se potíží. Tendence u moderních systémových ukazatelů ukazuje propojení ukazatelů finančních a nefinančních, tak aby měly vypovídací schopnost dle požadavků a potřeb firmy. Snahou v posledních letech je dosáhnout optimálního množství používaných ukazatelů, výpočtů, hledisek pro vyhodnocení situace firmy. Optimální množství je v tomto případě myšleno takové, které nezahrnuje zbytečně mnoho ukazatelů a soustav výpočtů, které by byly zbytečně moc složité a náročné. Dříve se stávalo, že firma ve snaze zajistit komplexní výsledky sestavila příliš složitý systém pro měření a ani zkušení pracovníci pak nebyli schopni výsledky správně interpretovat, z důvodů rozsáhlého měření, špatného provázání ukazatelů, náročnosti a obsáhlosti výsledků. Snahou je tedy dosáhnout optimálního množství ukazatelů, mající požadovanou vypovídací schopnost, klade se větší důraz ne na množství zjištěných výsledků, ale na správnost interpretace výsledků!

Samozřejmostí je podpora informačních technologií při využívání novodobých ukazatelových systémů. Mezi tyto novodobé, moderní ukazatelové systémy lze řadit EFQM model Excellence, BSC a Six sigma. Avšak jak jsem již zmínila výše, tyto modely jsou výsledkem neustálého vylepšování již dříve využívaných finančních ukazatelů, ze kterých vlastně vycházejí. Je také otázkou, jak dlouho budou tyto tři zmíněné modely stačit neustále se zrychlujícímu vývoji a rozvoji dnešních firem, kdy budou potřebovat provést nějaké „aktualizace“ případně kdy budou vytlačeny novými, dokonalejšími ukazatelovými systémy. Nicméně pro zatím patří mezi nejužívanější.

2.2.2 Vývoj základních přístupů pro měření výkonnosti

S podnikáním se podnikatelé vždy nějakým způsobem snažili zjistit výkonnost své firmy, ať už ji zjišťovali pouhým porovnáním skutečných výsledků s plánovanými nebo dalšími způsoby. Měření výkonnosti jde tedy určitým způsobem ruku v ruce se samotným podnikáním. Jako základní – klasické ukazatele výkonnosti ve finanční oblasti lze uvést zisk, cash flow a rentabilitu. (PAVELKOVÁ, 2009 str. 20)

Avšak v současnosti se klade důraz na komplexní vypovídací schopnost ukazatelů, nejen na zhodnocení finančních výsledků, proto se začaly ve firmách čím dál tím více uplatňovat vyvážené systémy ukazatelů, mezi které se řadí Balance Scorecard a EFQM Model excellence. (SOLARŤ, 2003)

2.2.3 Měření výkonnosti podniku

- **BSC – BALANCED SCORECARD**

Díky přiosťujícímu se konkurenčnímu boji, zvýšení množství sortimentu zboží a služeb a také díky technologickému rozvoji dochází k významným změnám v podnicích s cílem zefektivnit a zlepšit kvalitu procesů plánování a kontroly. Proto v posledních desetiletích vznikaly nové nástroje pro kontrolu řízení, měření výkonnosti a pro zlepšení vazby strategie a kontroly. Tyto nástroje také kombinují finanční a nefinanční opatření, k takovým se také řadí Balanced Scorecard. (QUESADO, 2016 stránky 47-55)

Metoda Balanced Scorecard je založena nejen na finančních ukazatelích výkonnosti, ale autoři jej zkombinovali i s nefinančními měřítky. Zároveň sami autoři této metody upozorňují na to, že BSC nelze chápat jen jako systém měříttek. (BALANCED SCORECARD INSTITUTE, ©1998-2017)

Ať v ziskovém nebo neziskovém sektoru, účetní závěrka není schopna zachytit takový druh měření, které firmy v dnešní době potřebují. Nedokáže se v ní zobrazit intelektuální kapitál, vysoce kvalitní služby, kvalifikovanost našich pracovníků, efektivita a adaptibilita našich obchodních procesů, neboť toto všechno patří k nehmotným aktivům, která se v rozvaze a ani v jiných účetních výkazech nezobrazují. Majitelé firmy tedy nemohou jen ze samotné rozvahy zjistit hodnotu podniku. BSC zdůrazňuje, že finanční a nefinanční opatření by měla být součástí systému, který poskytuje podnikové informace, ze kterých se dále vychází. (BREWER, 2000 stránky 75-77)

Janišová uvádí, že správně sestavený a následně implementovaný BSC se vyznačuje následovně:

- Je podporovaný vrchním managementem firmy, ten jej verifikuje a zároveň akceptuje.

- Je založený na řetězu kauzálních vztahů.
- Je směřovaný k posílení a měření výkonnosti firmy.
- Je určený k vyvážení očekávání zájmových skupin.
- Je neoddelitelný od strategických změnových iniciativ, které startuje a také je průběžně vyhodnocuje. (JANIŠOVÁ, 2013 str. 97)

Nespornou výhodou BSC je tedy to, že spojuje finanční ukazatele, jež se vztahují k minulému období s ukazateli budoucího vývoje. Navíc jsou cíle a metriky BSC odvozeny z vizí a strategií samotné organizace. (KAPLAN, 1996 stránky 8-30)

Perspektivy BSC (WAAL, 2003 stránky 30-35):

1) Finanční perspektiva - se zabývá především následující otázkou: Jak finančně uspět v očích našich akcionářů? Solař a Bartoš (2011, stránka 49) upozorňují, že při sestavení vrcholových finančních ukazatelů musíme vždy zohledňovat základní dlouhodobý cíl podniku – neustálé zvyšování výnosnosti vložených prostředků vlastníků do firmy.

Pro zajištění současné i budoucí ekonomické výkonnosti je nutné, aby bylo zajištěno propojení dlouhodobých finančních cílů a interních procesů, zároveň aby byly v souladu s vytyčenými cíly v oblasti péče o zákazníky a zaměstnance. Finanční perspektiva by měla odrážet míru úspěchu zvolené strategie. Je na ni kladen důraz, neboť se v této perspektivě BSC používají taková měřítka a cíle, která měří finanční efekty plynoucí z realizace zvolené podnikové strategie.

I při sestavení této perspektivy se musí dbát na to, aby vycházela z hodnotově orientovaného řízení. Její předností je, že nejen definuje metody pro hodnocení výkonnosti, ale také napomáhá definovat nezbytné proměnné pro stanovení a sledování vytyčených dlouhodobých cílů. V oblasti hybných sil finanční perspektivy je nutné tyto hybné síly přizpůsobit danému odvětví, konkurenčnímu prostředí, ve kterém se firma nachází a také podnikové strategii. (KAPLAN, 2007 stránky 110-115)

Měřítka finanční perspektivy (WAAL, 2003 stránky 30-35)

- Provozní zisk, provozní cash flow
- Výnosy z kapitálu

- ROE, ROA, ROI, ROCE, EVA, atd.

- 2) **Zákaznická perspektiva** - zaměřuje svoji pozornost k dosažení vytyčené vize, důraz je kladen na otázku: Jak bychom měli dosáhnout uspokojení zákazníků a tím i dosažení našich cílů? (WAAL, 2003 stránky 30-35)

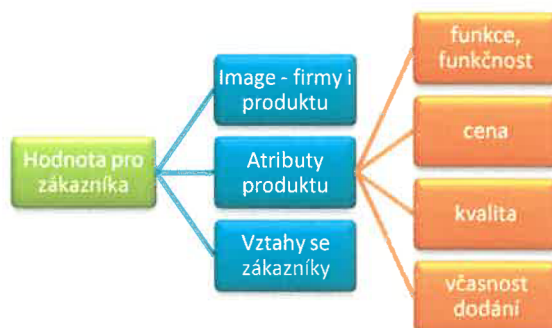
Z otázky je vidět, že tato perspektiva se soustřeďuje na sledování zákaznické spokojenosti, důraz je kladen na vybudování vztahu zákazníků k naší firmě. V případě, že se podaří podniku vybudovat v myslích zákazníka takovou pozici, kdy odběratel považuje svého dodavatele za nejlepšího, kterého bude mít v úmyslu upřednostňovat před ostatními dodavatelskými subjekty na trhu, nebo si bez svého dodavatele nedokážou svůj život představit – to je pro dodavatelskou firmu ten nejlepší případ.

Zákazník požaduje příznivý poměr užitečnosti produktu s jeho cenou, přičemž užitečnost posuzuje podle míry hodnotové výhody (vlastnost, kvůli které zákazník daný produkt chce), kterou nákupem produktu získá. (NEUMAIEROVÁ, 2002 stránky 158-159)

Dá se to tedy shrnout tak, že do této perspektivy se řadí všeobecně práce s trhem a vyspělost marketingu. Nejlepší úroveň vybudovaného vztahu mezi firmou a zákazníkem je získání zákaznické loajality vůči našemu podniku.

Měřítko zákaznické perspektivy (WAAL, 2003 stránky 30-35)

- Vlastnosti produktu/služby
- Vztah se zákazníky
- Image a pověst



Obrázek 2: Ukazatele zákaznické perspektivy (Zdroj: HORVÁTOVÁ, 2013)

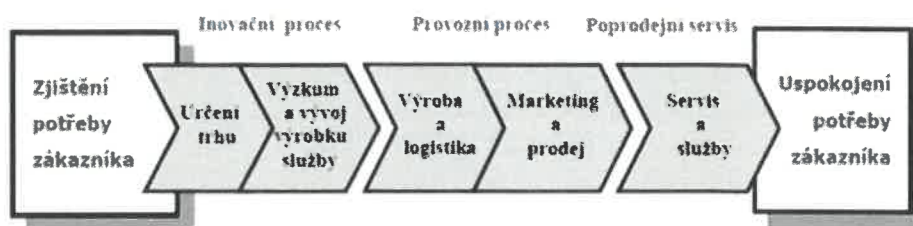
3) **Perspektiva interních procesů** – Jaké obchodní procesy musíme mít excelentní, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky? (WAAL, 2003 stránky 30-35)

Jednou z mnoha výhod přístupu BSC při měření výkonnosti podniku je to, že na rozdíl od tradičních přístupů se orientuje nejen na existující procesy, ale věnuje se i novým procesům. BSC u těchto nových procesů zjišťuje, jak pomocí nich dosahovat nejlepších výsledků. Tato metoda řadí do interních procesů i procesy inovační. Navíc je potřeba myslet i na to, že procesy se musí firma neustále snažit optimalizovat tak, aby výstupy odpovídaly měnícím se požadavkům zákazníků a přitom bylo dodrženo hledisko hospodárnosti. (KAPLAN, 2007)

Inovačnímu procesu předchází zjišťování informací z trhu – tedy potřeb zákazníků. Na základě těchto zjištění firma upravuje nabízené produkty nebo vyvíjí produkty nové. (SOLAŘ, 2003)

Na provozní proces bývá ve většině českých výrobních firem kladen největší důraz. Firmy jej upravují podle toho, jakou strategii zvolí, projevují se zde tendence dosahování bezporuchového provozu a tendence snižování výrobních nákladů. Z hlediska bezproblémového provozu je zde však důležité udržovat určitou úroveň spolehlivosti, kvality a nákladů procesů. (SOLAŘ, 2003)

Do poprodejšího servisu se řadí veškeré služby, které podnik poskytuje zákazníkovi po dodání produktu zákazníkovi a jeho prodeji. Důležitou roli zde hraje flexibilita, ochota, rychlost, spolehlivost, dostupnost, cena a další parametry. (SOLAŘ, 2003)



Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce (Zdroj: SOLAŘ, BARTOŠ 2003, str. 78)

Měřítka perspektivy interních procesů (WAAL, 2003 stránky 30-35)

- Vývoj výrobků a služeb
- Procesy od objednání po dodání
- Poprodejní služby

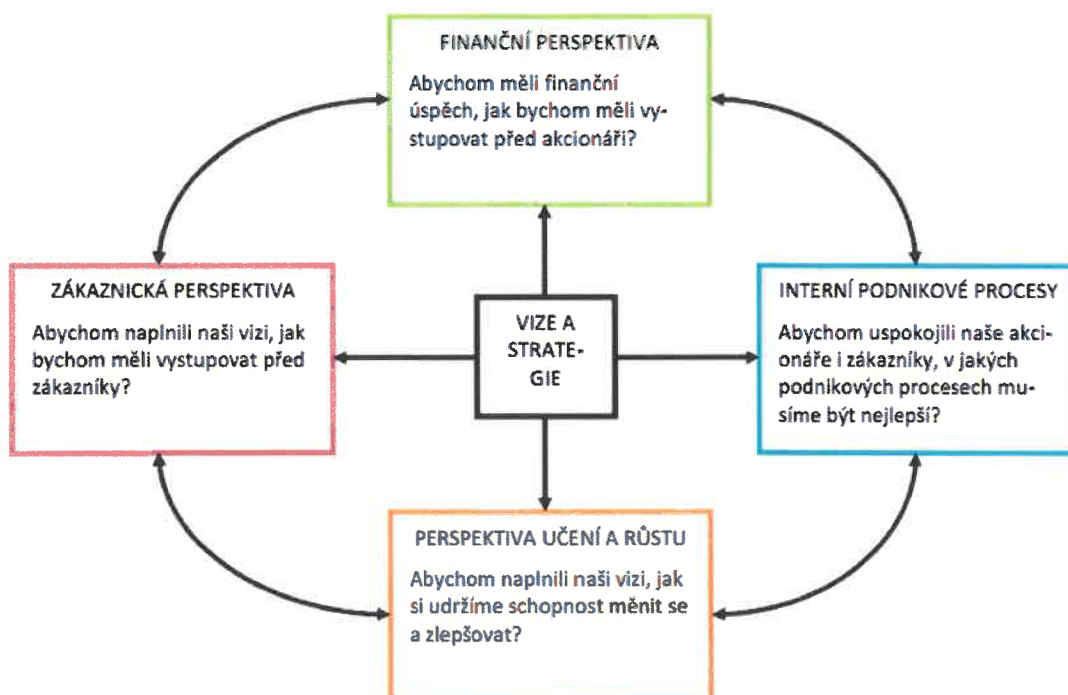
4) Perspektiva učení se a růstu – tato perspektiva stanovuje cíle využití potenciálu firmy tak, aby docházelo k naplnění cílů všech ostatních perspektiv. Zabývá se otázkou: Jak si můžeme udržet schopnost změnit se a zlepšit se? (WAAL, 2003 stránky 30-35)

Aby firma byla schopná plnit stanovené cíle v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů, využívá k tomu perspektivu učení se a růstu. Ta má za úkol zajistit, že bude dosaženo určených cílů v ostatních třech oblastech, zároveň má zajistit rozvoj cílů a ukazatelů podporujících učení a růst nejen firmy, ale i zaměstnanců. Prvky v této perspektivě tvoří znalosti, inovace, technologie, informační systémy a především samotní zaměstnanci se svými schopnostmi, znalostmi, dovednostmi. (KAPLAN, 2007)

V posledních letech se v řadě českých podniků projevily tendence investovat do vzdělání svých zaměstnanců, je však potřeba říci, že tyto investice jsou značně finančně nákladné a do jisté míry i rizikové, neboť zaměstnanci, kteří dosáhnou určité vyšší kvalifikace, mají tendenci najít si nové, lépe placené místo. Tím dochází k tomu, že firma vynaložila naprosto zbytečné finance na zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců, z tohoto důvodu řada firem začala zavádět smlouvy mezi firmou a zaměstnanci, ve kterých je určena podmínka, aby zaměstnanec po získání této kvalifikace musel pro tuto firmu pracovat určitou dobu po dokončení kvalifikace. Díky tomuto zajištění firma může využívat tyto znalosti svých zaměstnanců pro další rozvoj firmy.

Měřítko perspektivy učení se a růstu (WAAL, 2003 stránky 30-35)

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace
- Delegování pravomoci a angažovanost



Obrázek 4: Perspektivy BSC (Zdroj: KAPLAN, 2007 str. 20)

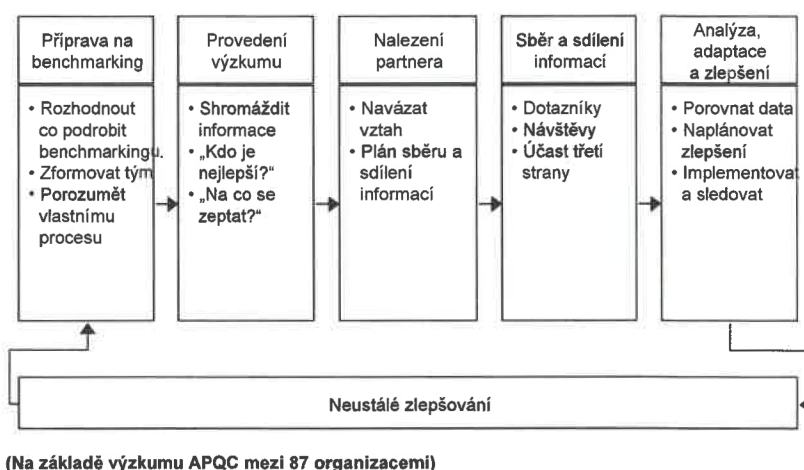
• BENCHMARKING

Benchmarking se řadí ke srovnávacím technikám, snahou je nalezení a uplatnění nejlepších metod. Pojem benchmarking je neodmyslitelně spojen s neustálým a průběžným poměřováním zvolené firmy se zvoleným vzorem. Specifikem této metody je i to, že nabádá k neustálému hledání nových a nejlepších myšlenek, postupů a praktik, které mohou být zavedeny do podnikové praxe. Výhodou benchmarkingu je, že jeho předmětem pozornosti může být výrobek, služba, celá firma nebo jen jednotlivce. K základním myšlenkám této metody patří to, že díky neustálé orientaci

v oboru a hledání nových praktik je umožněno zvyšování výkonnosti bez nutnosti vlastního samostatného úsilí, je tedy kladen důraz na přehled a dostupnost informací. (VEBER, 2006 str. 311)

Benchmarking tkví v neustálém vyhledávání a porovnávání naší firmy s nejlepšími, avšak to není o kopírování konkurenta, ale o pochopení toho, v čem spočívá konkurentův úspěch. Smyslem je identifikovat, rozebrat a pochopit nejlepší praktiky, které je potřeba přizpůsobit podmínkám dané firmy. (VEBER, 2006 str. 311)

BĚŽNÉ KROKY V MODELECH BENCHMARKINGU



Obrázek 5: Typické kroky v benchmarkingu (Zdroj: FRIEDEL, 2004, s. 11)

Druhy benchmarkingu dle předmětu (VEBER, 2006 stránky 310-315):

- a) Výkonnostní
- b) Strategický
- c) Procesní

Výkonnostní benchmarking

- Provádí se porovnání ukazatelů z oblastí produktové i ekonomické výkonnosti.

- Zaměřuje se na špičkové ukazatele.
- Srovnává se relativní výkonnost s předem určenými kritérii výkonnosti.
- Výkonnostní benchmarking může být prováděn jako benchmarkingová studie, kdy je zapojeno více než jen dvě organizace a výsledky zde vyhodnocuje třetí nezávislá strana – benchmarkingové centrum.
- Výhodou je jednoduchost a rychlost, jde o rychlé porovnání výsledků v předem určených oblastech, ovšem tato forma srovnání se soustředí především na srovnání změřených výsledků, nemusí se tedy přijít na příčinu toho, proč některé organizace dosahují lepších či horších výsledků – k tomu by bylo potřeba provést i jiné druhy srovnání. Proto se doporučuje výkonnostní benchmarking v praxi kombinovat s procesním.
- Odpovídá na otázku Co? Kolik?
- Navíc neumí zohlednit některé faktory, které ovlivňují firmu – místo kde podniká, velikost organizace, vypisované dotace na vzdělání v daném kraji, apod. (FRIEDEL, 2004 stránky 3-4)

Strategický benchmarking

- Zaměřuje se na úspěšné strategie.
- Jedná se o proces rozpoznání výkonnosti a standardů špičkových firem v našem oboru. Tyto rozdíly pak umožňují udržovat vyšší konkurenceschopnost špičkových firem – např. lepší využívání zdrojů, znalostí,...
- Zaměřuje se na vytvoření takové firemní strategie, která umožní firmě udržet a zlepšit si svoji pozici na trhu a budu napomáhat v dalším rozvoji.
- Používá se především při přezkoumávání aktuálnosti firemní strategie nebo poslání firmy. (FRIEDEL, 2004 str. 4)

Procesní benchmarking

- Zaměřuje se na úspěšné procesy
- Snahou je provést porovnání našich procesů vůči našim nejlepším konkurentům – se kterými jsme navázali spolupráci

- Pro tento typ benchmarkingu je velice důležité zvolit správného partnera, může se jednat i o podnik, který je podstatně větší než náš, nebo působí na jiném trhu či v jiném oboru.
- Procesní benchmarking se často zaměřuje nejen na hlavní produkční procesy, ale také na poprodejní procesy – procesy v oblasti servisu, reklamací, apod.
- Snaží se najít odpověď na otázku: *Jak nejlépe máme vykonávat naše činnosti v oblasti...?*
- Procesní benchmarking hledá právě ty „nejlepší praktiky pro provádění procesů“. Důležité je, aby si firma ještě před samotným provedením srovnání zjistila, zda referenční organizace, se kterou se bude srovnávat má své procesy na špičkové úrovni.
- Výhodou procesního srovnávání je to, že zde je firma schopna přijít na to, proč nedosahuje při „stejných“ podmínkách stejných výkonů jako její konkurent, odhaluje příčiny dobrých výsledků našeho konkurenta.
- Zjištění získaná procesním benchmarkingem nemají sloužit k tomu, aby firma ihned začala zavádět vše jako konkurent a tím dosáhla také těchto excelentních výsledků, ale mají sloužit jako inspirace pro zamyšlení a vymyšlení toho, jak něco obdobného – ale lepšího a vhodnější zavést do naší firmy.
- K dalším výhodám patří to, že lze pomocí něj zjistit, jakých zlepšení může naše firma asi dosáhnout, v jakém časovém horizontu a jaký to bude mít důsledek na ekonomiku podniku. (FRIEDEL, 2004 str. 4)

Členění benchmarkingu dle partnerů pro srovnání (VEBER, 2006 str. 312)

- a) interní benchmarking
- b) externí benchmarking

Interní benchmarking

- V tomto případě je benchmarking prováděn v rámci organizace, uvnitř podniku.

- Vhodný pro velké organizace, kde probíhají stejné procesy v různých jejích částech.
- Výhodou tohoto srovnávání je rychlé získání pravdivých informací. (VEBER, 2006 str. 312)
- Dochází ke srovnávání podobných činností, postupů či výkonů, v různých odděleních, ale vše je prováděno v rámci jedné organizace.
- Tento typ srovnávání nejčastěji najdeme u firem nadnárodního charakteru.

K výhodám interního benchmarkingu se řadí:

- snadný přístup k informacím;
- lehké zvolit srovnávací základnu, podle které budeme posuzovat zlepšení/zhoršení;
- pomáhá určit rozdíly mezi sesterskými organizacemi;
- je vhodné jej použít před provedením externího benchmarkingu.

K nevýhodám lze řadit:

- dochází ke srovnání jen v rámci jedné korporace, nemohu se poučít od konkurence, která je na špičkové úrovni;
- pro oddělení / jednotky, které vykazují nižší výkonnost, může fungovat jako negativní motivátor;
- lze jej efektivně použít jen v rámci velkých organizací, které se skládají z mnoha jednotek / oddělení.

Externí benchmarking

- Nutností je získat partnera pro výměnu informací, které musí být aktuální a pravdivé.
- Výhodou je, že partnerem může být přímý, ale i nepřímý konkurent.
- Je potřeba získat interní informace partnera, které jsou třeba i citlivé, ovšem zároveň takové informace musíme pak poskytnout i my našemu partnerovi.

- Partnery mohou být firmy v rámci jednoho oboru, nebo partnery u nichž jsou stejné funkce bez ohledu na obor podnikání, nebo partnera, který všeobecně reprezentuje excelenci. (VEBER, 2006 str. 312)
- Konkurenční benchmarking
 - Zaměřuje se na specifické produkty, procesy, metody, jež využívají špičkoví přímí konkurenti.
 - Provádí se procesní konkurenční studie, které vyhodnocuje třetí strana.
 - Studie nepodávají výsledky, které by se aplikovaly pro zlepšení výkonnosti (např. benchmarking distribuce produktu). (FRIEDEL, 2004 str. 5)
- Funkční – odvětvový benchmarking
 - Dochází ke srovnání buď „stejně“ funkce v rámci jednoho odvětví nebo ke srovnání organizační výkonnosti s výkonností špičkové firmy v odvětví.
 - Vhodný pro zlepšování výsledků podniku, využití například při hodnocení systému řízení dodavatelských vztahů v organizacích z různých odvětví. (FRIEDEL, 2004 str. 5)
- Generický benchmarking
 - Dokáže srovnávat pracovní praktiky nezávisle na odvětví.
 - Podporuje inovace a zlepšování určitých specifických činností, například aplikace čárových kódů do různých okruhů odvětví, rozšíření využití, nyní se již využívá v podstatně širším spektru odvětví - nejen pro prodejní činnost. (FRIEDEL, 2004 str. 6)

V současné době se snaží pomocí benchmarkingu Komise EU docílit zvýšení výkonnosti evropských podniků tak, aby Evropa dostihla výsledky USA nebo Japonska. Proto došlo k založení centrální databáze podnikatelských výsledků v členských zemích a také k vytvoření celoevropské sítě center, která jsou napojena na centrální databázi a budou poskytovat poradenství. (VEBER, 2009 str. 312)

- **SIX SIGMA**

Six sigma je řazena mezi manažerské koncepty pro analýzu kvalitativních problémů. Dále jsou tyto problémy pomocí statistických metod odstraňovány. Tato metoda má přispět především ke zvýšení spokojenosti zákazníka, neboť se zaměřuje na zlepšování výsledků podniku a na zvyšování užítku pro zákazníka. (TÖPFER, 2008 str. 41)

Cíle tohoto konceptu jsou (MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT, 2015):

- Maximalizovat zisk
- Zvýšit efektivitu využívání zdrojů a zvýšit tak i produktivitu
- Redukovat podpůrné procesy
- Minimalizovat negativní jevy jako jsou – ztráty, reklamace, zbytečné náklady, atd.

„Six Sigma je metodou projektového managementu, při které jsou inteligentně kombinovány a intenzivně využívány prvky řízení kvality, stejně jako jsou zajištěny jejich konkrétní účinky a výsledky v rámci projektu.“ (TÖPFER, 2008 str. 41)

Avšak Knápková a Pavelková shrnují filozofii konceptu Six Sigma jako přístup k budování excelence díky kontinuálnímu zlepšování výrobků a procesů. Ve výsledku má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady. (PAVELKOVÁ, 2009 str. 205)

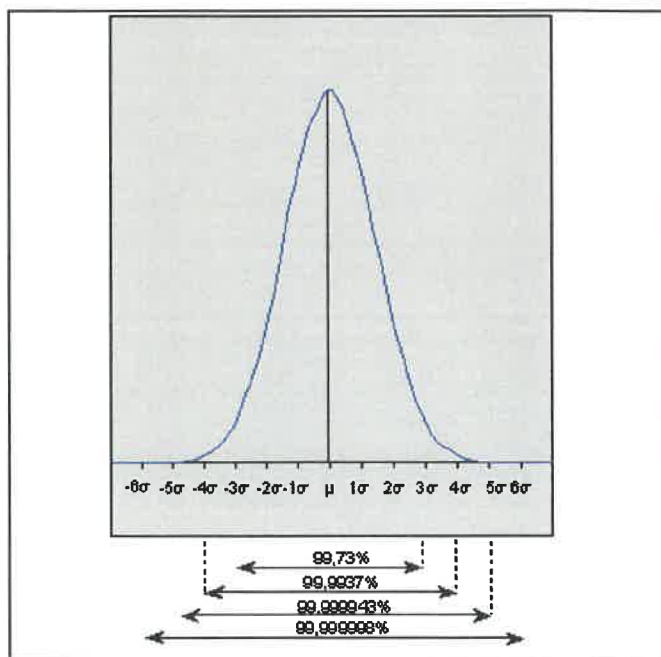
Když s konceptem Six Sigma přišla Motorola, nejednalo se o nic převratného, v té době byly již dávno známy jiné modely, které se soustředily na spokojenost zákazníka a snížení zmetkovitosti a zvyšování kvality v podniku, ovšem tento model Motorola nejen zavedla, ale i důsledně dodržovala a dosáhla s ním úspěchů. I když Six Sigma je postavena na zavedení statistických metod do každodenního chodu firmy, jeho podstatou je však kontinuální snaha o zlepšování a snižování neshod ve všech procesech – výrobních i nevýrobních, od započetí procesu až po jeho ukončení.

Dříve se proces považoval za dostačující, pokud splňoval 3σ - horní i dolní meze vzdáleny od střední hodnoty 3σ - v tomto případě zaujímá plocha Gaussovy křivky mezi mezemi asi 99,73% celkové plochy. V praxi to znamená, že podnik má pouze

maximálně 0,27% vymezených na neshodné produkty. Avšak s ohledem na to, že v praxi je nemožné, aby střední hodnota procesu byla stále na středu tolerančního pole, stanovila Motorola vyšší cíl, takový, že chce dosáhnout 6σ vzdálenost obou mezí od střední hodnoty. Firma Motorola si stanovila dost náročný cíl, firma tedy musela ve všech svých procesech dosahovat velice nízké zmetkovitosti, což znamená, že musela dosáhnout velice způsobilého procesu. Ve výsledku musela Motorola vyhotovit 99,9998 % shodných produktů, maximální počet zmetků, který si při této úrovni mohla dovolit, byly dva výrobky na jednu miliardu vyrobených. (HM PARTNERS, ©2017)

Z toho je patrné, že se jedná o vysoce náročnou metodu, která se ovšem firmám vyplácí, neboť Six Sigma patří mezi jeden z nejčastěji zaváděných konceptů ve výrobních firmách.

V dlouhodobém horizontu není žádný podnik schopen udržet proces ve středu tolerančního pole a je tedy nutné počítat s posuvem $1,5\sigma$, dojde pak k tomu, že proces na úrovni 6σ je způsobilý i při podílu 3,4 nekvalitních výrobků na jeden milion celkové výroby. Z toho je patrné, že úroveň jakosti 6σ je sice náročnější, ale i přesto se tuto úroveň snaží dosáhnout nejlepší světové firmy. (HM PARTNERS, ©2017)



Obrázek 6: Grafické znázornění Gaussovy křivky (Zdroj: HM PARTNERS, ©2017)

2.3 Model Excelence EFQM a vznik Evropské nadace pro management kvality

Vznik Evropské nadace pro management kvality

„Když si nejsilnější evropské firmy (Siemens, Renault, Citroen, ABB, Philips, Volkswagen, Olivetti...) počátkem 90. let minulého století uvědomily, že se neustále prohlubuje jejich zaostávání za japonskou a americkou konkurencí, rozhodly se hledat společné řešení. Za tímto účelem společně založily Evropskou nadaci pro management kvality (EFQM), jejímž úkolem bylo vytvořit – na základě dostupných zkušeností ze světa – nový model řízení, který by evropským firmám pomohl k vyšší konkurenceschopnosti. Výsledkem se stal model, který je dnes všeobecně znám a využíván pod názvem Model excelence EFQM – EFQM Excellence Model.“
(ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2017)

Vznik modelu Excelence EFQM

Ke komplexním modelům, měřícím úspěšnost firem na trhu, patří Evropský model EFQM, jež vychází z přístupu Total Quality Management. Model je sestaven z kritérií, zahrnujících jak předpoklady (tedy to, co firma dělá a jak), tak výsledky (tedy to, čeho organizace dosahuje). Důvodem rozšíření obliby modelu EFQM je, že v jeho rámci dochází k sebehodnocení celé organizace, a to ve všech oblastech její činnosti. Značnou výhodou, kterou model přináší je i možnost srovnání dané firmy s konkurencí, díky čemuž lze zjistit, ve kterých oblastech se může nebo přímo musí daná organizace zlepšit. Z pohledu organizací je značnou nevýhodou náročnost začlenění tohoto modelu do procesu, navíc se výsledky mohou dostavit až za několik let. (ŠULÁK, a další, 2005)

„Tento model v sobě sdružuje nejlepší zkušenosti a metody řízení z Evropy, USA a Japonska. Má devět hlavních kritérií, která popisují jednotlivé oblasti řízení firmy. Model tak nabízí základ pro komplexní poznání a popis stavu firmy/organizace a umožňuje managementu při správném využití přesně sledovat aktuální stav i jeho vývoj v čase. Již první léta, kdy byl model aplikován u firem sdružených v EFQM,

ukázala, že se podařilo vytvořit skutečně mocný a účinný nástroj.“
(ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2017)

V současnosti je model EFQM považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací, který využívá systematické přezkoumávání kvality nejen vedení, zaměstnanců, ale také strategických rozhodnutí až po samotné výsledky. V evropském kontextu se model rozšířil do všech oborů a firem různých velikostí. O tom svědčí i 30 000 evropských organizací, které ho v roce 2016 využívaly. V EU pracuje až 60 % středních a velkých firem právě v modelu Excellence. (NÁRODNÍ CENA, © 2013)

U firem, které byly sdruženy v EFQM bylo sledováno, jakých bylo dosaženo zlepšení po zavedení modelu do firmy. Výsledky nakonec byly podobné u firem, které se řadí do malých společností a u firem, které svým počtem zaměstnanců patří do velkých firem.

U malých organizací bylo zjištěno následující (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2017):

- téměř 63% vzrůst provozního zisku;
- okolo 39% vzrůst tržeb;
- asi 17% vzrůst návratnosti prodeje;
- okolo 21% vzrůst zaměstnanosti;
- vzrůst aktiv o 42%.

Velké podniky po zavedení EFQM vykazovaly tyto společné výsledky (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2017):

- asi o 44 % vyšší obrát zboží;
- asi o 48 % vyšší růst provozního zisku;
- asi o 37 % vyšší růst tržeb.

„Poté, co se Model EFQM osvědčil u komerčních organizací, byl úspěšně vyzkoušen i ve zdravotnictví, školství, policii, armádě a veřejné správě. Ve všech těchto oborech uspěl.“ Po tomto úspěchu se začal masivně zavádět v evropských firmách napříč všemi obory. (ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, © 2009–2017)

V České republice se k využívání tohoto modelu hlásí řada firem, mezi které patří i velké společnosti jako je Continental, automobilová společnost VW – Škoda Mladá Boleslav nebo velcí mobilní operátoři jako T-mobile a O2. (NÁRODNÍ CENA, © 2013)

Model je založen na sebehodnocení firmy podle přesně stanoveného předpisu. Model dokáže odstranit nedostatečně využité procesy, čímž dochází k úspoře, neboť se snaží předcházet možným následkům.

Nenadál uvádí, že mezi hlavní přednosti modelu patří:

- model lze aplikovat ve všech typech odvětví;
- normativní základna neexistuje, základem jsou modely excelence;
- navíc modely excelence nekladou požadavky, ale obsahují jen doporučení vycházející z nejlepší světové praxe;
- bohužel celková náročnost aplikace na znalosti a zdroje je vysoká. (NENADÁL, 2016)



Obrázek 7: Schéma EFQM modelu (Zdroj: (NÁRODNÍ CENA))

2.3.1 Kritéria EFQM Modelu Excellence

EFQM má devět kritérií, která jsou znázorněna na obrázku výše. Kritéria se dělí do dvou skupin, první lze označit jako „nástroje a prostředky“, jednotlivé složky této

skupiny vytváří předpoklady pro zajištění dobrých výsledků. Druhou skupinou jsou „výsledky“, jednotlivé složky v této skupině zobrazují, co již bylo organizací dosaženo. Šipky v modelu mají znázorňovat dynamičnost, kdy učení a inovace jsou důležitým prvkem, který pomáhá zajistit lepší předpoklady, což ve výsledku má vést k celkovým lepším odvedeným výsledkům organizace.

Jednotlivá kritéria modelu budou popsána níže dle Grasseové (GRASSEOVÁ, 2010):

▪ **Kritérium vedení**

Toto kritérium je orientované na řídicí pracovníky ve vrcholových pozicích, jejichž úkolem je zajištění dosažení cílů a vizí, zajištění rozvíjení a především dlouhodobé úspěšnosti firmy. Kritérium vedení se zabývá tím, jak vedoucí pracovníci spolu s vrcholovým vedením své podřízené inspirují, podporují a také do jaké a míry prosazují a dodržují kulturu TQM.

Kritérium vedení se dále člení na další oblasti následovně (NENADÁL, 1998):

- Vedoucí pracovníci rozvíjejí poslání, vize, hodnoty a měly by být vzorem dodržování kultury EFQM.
- Vedoucí pracovníci jsou aktivně angažovaní při rozvíjení a uplatňování systému managementu podle modelu.
- Vedoucí pracovníci ovlivňují navzájem nejen s představiteli a majiteli firmy, ale také s partnery a zákazníky.
- Vedoucí pracovníci rozeznávají a prosazují organizační změny.

▪ **Kritérium politiky a strategie**

Kritérium se zaměřuje hlavně na to, do jaké míry organizace dokáže naplňovat vytyčenou vizi a misi prostřednictvím jasné strategie. Strategie musí respektovat zájmy zainteresovaných stran, přičemž její naplnění je podpořeno vhodně zvolenou a nastavenou politikou, vytyčenými cíli a plány. (GRASSEOVÁ, 2010)

Další členění kritéria politiky a strategie (NENADÁL, 1998):

- Politika i strategie se odvíjejí podle potřeb a očekávání stakeholderů.
- Kritéria politiky a strategie vycházejí z informací získaných měřením výkonnosti, z průzkumů a z dalších i externích činností, které souvisí s učením se.
- Obě kritéria se přezkoumávají pro zajištění aktualizace.
- Politika i strategie jsou sdělovány a aplikovány do procesů.

▪ **Kritérium lidé**

Zaměřuje se na způsob a efektivnost jakou organizace řídí, rozvíjí, ale také uvolňuje znalosti. Důraz je kladen na rozvíjení celkového potenciálu všech zaměstnanců společnosti, jak na řídicí úrovni, tak na úrovni řadových zaměstnanců. (GRASSEOVÁ, 2010)

Dělí se do další pěti oblastí (NENADÁL, 1998):

- Plánování a řízení lidských zdrojů.
- Rozvíjení a udržování znalostí a odborné způsobilosti zaměstnanců.
- Zaměstnanci jsou angažováni a jsou jim přiděleny pravomoci.
- Dialog mezi pracovníky a organizací.
- Odměňování a uznávání zaměstnanců, zároveň s péčí o ně.

▪ **Kritérium partnerství a zdroje**

Toto kritérium hledí na to, jakým způsobem společnost řídí, ale také plánuje partnerské vztahy se svým vnějším okolím. Zároveň se zde zaobíráme plánováním a řízením interních zdrojů, jejichž využití by mělo být v souladu se zvolenou politikou a strategií, avšak především v zájmu efektivního vykonávání firemních procesů. (GRASSEOVÁ, 2010)

Partnerství a zdroje se člení do těchto oblastí (NENADÁL, 1998):

- Řízení externích partnerství.

- Řízení finančních prostředků.
- Řízení majetku z oblasti – budov, zařízení a materiálů.
- Řízení technologií.
- Řízení informací a znalostí.

▪ **Kritérium procesy**

Toto kritérium se zabývá tím, jak firma řídí a zlepšuje firemní procesy, do jaké míry je to v zájmu zvolené politiky a strategie, také se zabývá tím, zda takovéto procesy jsou v nejlepším zájmu uspokojování zákazníků. V neposlední řadě se hledí na hodnotu, kterou firma generuje nejen pro zákazníky, ale i pro další zainteresované strany. (GRASSEOVÁ, 2010)

Kritérium procesů se skládá z dalších pěti dílčích (NENADÁL, 1998):

- Procesy musí být systematicky navrhovány a řízeny.
- Zlepšování procesů a zároveň zapojování inovací do procesů tak, aby docházelo k růstu hodnoty pro zákazníky a další zainteresované strany.
- Veškeré produkty firmy by měly respektovat potřeby a očekávání zákazníků.
- Výroba, dodání, ale také zajištění servisu produktů.
- Vztahy se zákazníky.

▪ **Kritérium výsledky vzhledem k zaměstnancům**

V této oblasti se zjišťuje, jakých efektů firma dosahuje ve vztahu se svými pracovníky. Jsou zde začleněny i výsledky týkající se spokojenosti vlastních zaměstnanců dané společnosti.

Kritérium týkající se zaměstnanců se člení na:

- Měřítka vnímání
- Ukazatele výkonnosti

- **Kritérium výsledky vzhledem ke společnosti**

Kritérium se zabývá tím, co organizace činní za kroky ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě. (NENADÁL, 1998)

Toto kritérium je dále členěno na (NENADÁL, 1998):

- Měřítka vnímání
- Ukazatele výkonnosti

- **Kritérium výsledky výkonnosti**

V této části se zaostří pohled na výsledky, především na to, zda firma dosahuje vytyčených cílů formulovaných v podnikatelském plánu. Hledí se i na míru uspokojování potřeb a očekávání osob, které jsou ve firmě finančně zainteresovány. Toto kritérium obsahuje krom finančních ukazatelů výkonnosti také ukazatele, které se zaměřují na další výkony firmy.

- Měřítka vnímání
- Ukazatele výkonnosti

2.4 Implementace EFQM do firmy

Pro zavedení modelu EFQM je velice důležité zjištění současné úrovně systému řízení procesů ve firmě. Je třeba identifikovat silná a slabá místa v již existujícím systému řízení a tím také rozeznat možnosti pro zlepšení a zjistit, zda jsou zásady řízení v dané firmě důsledně dodržovány a zda jsou vůbec efektivní.

Aby byl model EFQM vůbec úspěšný, je zapotřebí, aby management daného podniku byl ztotožněn v přesvědčení o výhodnosti použití tohoto modelu. Management musí v tento model „věřit“, je nutné zajistit jeho podporu ze strany managementu nejen v prvních fázích příprav, ale i pak při implementaci a jeho dlouhodobém užívání. Pro úspěšnou implementaci musí být vypracován harmonogram postupu a plán zavádění. TOP management určí koordinátora týmu, jenž rozhoduje o použití

nejvhodnějších technik. V tomto prvním kroku je zapotřebí určit a zanalyzovat zdroje a časovou náročnost procesu. (NENADÁL, 2008)

Druhá etapa zavádění začíná sestavením týmu, jemuž se musí určit kompetence a vymezit odpovědnost. Aby tým mohl správně pracovat, musí projít výcvikem. (NENADÁL, 2008)

Vrcholové vedení má za úkol seznámit všechny zaměstnance o záměru zavádění EFQM ve firmě, měl by uvést důvody, cíle a obeznámit zaměstnance s průběhem implementace modelu Excellence. Tím však práce vrcholového vedení nekončí, musí také zajistit potřebná a relevantní data, se kterými bude zvolený tým pracovat. Tato data musí být nashromážděna nejen od zaměstnanců, ale také od manažerů, odběratelů, atd. Mezi nejčastější způsoby získávání těchto informací patří – interview, pozorování, dotazování, analyzování sesbíraných údajů. (NENADÁL, 2008)

Z těchto získaných údajů se vytvoří zpráva, informuje o současném stavu a na základě zjištění jsou v ní vypracována doporučení pro zlepšení. Podává informace o silných a slabých stránkách, oblastech, na které by se měla firma do budoucna více zaměřit, jsou zde vybráni i vhodné ukazatele pro měření určených oblastí. Zpráva slouží vrcholovému vedení pro seznámení se stavem a také jako podklad rozhodování o dalším postupu. Dále se zavede na základě této zprávy zlepšení, jehož efektivitu musíme potvrdit provedením nového sebehodnocení, které bude podrobena další analýze a bude provedeno celkové zhodnocení zavedených opatření. (NENADÁL, 2008)

2.5 Použití dvou doplňujících se modelů ve firmě

V odborné literatuře se více autorů shoduje v názoru využití více modelů hodnocení výkonnosti záraz. Zároveň by však nemělo být kombinováno zbytečně mnoho modelů, aby nedošlo k tomu, že výhody z použití více modelů, které se doplňují, budou přeměněny v nevýhody, kdy se ztratí vypovídací hodnota, manažeři ztratí přehled, nebo si budou v některých bodech modely vzájemně odporovat.

Výše zmíněné koncepty mají tu výhodu, že se dají vzájemně kombinovat a protože je každý z nich zaměřen trochu jinak, vykazují tyto modely při společném použití doplňující efekt. Firma by si měla zvážít a správně rozhodnout, která kombinace jí bude

více vyhovovat a která bude pro ni přínosnější. Základem je zavést první model a dle úspěchu s ním se dále rozhoduje, zda bude nasazen druhý model, při tomto rozhodnutí hraje roli i to, co podnik potřebuje sledovat, který ze zbývajících modelů bude lépe plnit očekávání.

V praxi se kombinuje: BSC a Six Sigma, BSC a EFQM, dále pak Six Sigma a EFQM. Protože je tato práce zaměřena na model EFQM, budu zde rozvádět podrobněji především poslední dvě kombinace modelů.

2.5.1 Kombinace BSC a EFQM

I když se může na první pohled zdát, že oba dva modely mají stejné cíle, tudíž by se mělo rozhodnout, který z nich použijeme, aby nedocházelo k duplicitním činnostem a následnému konkurování si modelů BSC a EFQM, ve skutečnosti tomu tak není. (SOLAŘ, 2003 str. 154)

Model Excellence EFQM díky svému vývoji je zaměřen na zajištění kvality a dosahování nejlepších výsledků. Zajistit se to má pomocí sebehodnocení, které je zabezpečeno prostřednictvím pravidelných kontrol. EFQM tedy podporuje nejen pravidelnou kontrolu, ale také diagnostiku. Mezi výhody lze řadit to, že z jeho použití je automaticky vynucena pravidelnost a vzhledem k velkému počtu kritérií a oblastí, na které se zaměřuje, také zajišťuje komplexní přístup.

BSC se oproti EFQM daleko více zaměřuje na strategické řízení, k jeho úkolům patří zavádění strategie do reality, tedy zavádění a podpora strategického řízení v podniku. Tím, že se orientuje BSC na strategii, jež je vždy orientována do budoucna, je podporována budoucí existence podniku a především plnění dlouhodobých cílů firmy. Firma se musí naučit pracovat se změnami, nebránit se jim, naopak je využívat jako své „spojence“ a především musí různé změny zavádět. Tyto musí vést ke zlepšení účinnosti podnikových činností a výsledků.

Pokud se firma rozhodne, že využije možnosti synergie modelu BSC a EFQM, dá se očekávat, že z jejich společného využití budou plynout následující výhody (KNÁPKOVÁ, 2012 str. 203):

- BSC podporuje lepší porozumění příčinám a důsledkům, tím dochází ke zkvalitnění manažerského rozhodování.
- Balace Scorecard důsledně upozorňuje na propojení strategie s operativou, v praxi to pak znamená, že na základě zvolených strategií musí být zvoleny takové operativní činnosti, které budou podporovat a vést k naplnění těchto strategií.
- Další z výhod, plynoucích ze zavedení BSC je větší orientace na budoucí strategické činnosti, než na finanční analýzy, které vycházejí z minulosti.
- Při zavádění EFQM do zavedeného BSC, poskytuje EFQM zpětnou vazbu o výkonnosti podniku v různých oblastech (zákazníci, zaměstnanci,...), navíc výsledkem je zpráva pro vrcholové vedení, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky.
- EFQM je jeden z nástrojů, který si vynucuje kontinuální přístup, díky tomu je zajištěna nejen kontinuální kontrola, ale také zlepšování a zvyšování výkonnosti podniku.
- Pokud firma využívá model Excellence, je to dobrý základ pro zajištění externího benchmarkingu, navíc podporuje využívání „best practices“.

Při využití obou dvou modelů v podnikové praxi slouží model Excellence pak více buď jako vzor pro uspořádání hodnot, podnikových strategií a vizí nebo jako identifikátor „problémových oblastí“ a poskytuje kontrolu vykonaných podnikových výsledků. (KNÁPKOVÁ, 2012 stránky 204-205)

2.5.2 Kombinace EFQM modelu Excellence a Six Sigma

Six sigma patří mezi manažerské nástroje, které se soustředí na kvalitativní stránku. Tento koncept je zaměřen především na zvýšení zákaznické spokojenosti. Jeho prostřednictvím se firma snaží odstraňovat objevené problémy. Model přispívá ke snižování nákladů v problémových oblastech, snižuje časovou náročnost, pozitivně ovlivňuje kvalitu. (KNÁPKOVÁ, 2012 str. 205)

V případě, kdy se podnik začne zabírat možností použití obou modelů, nastává otázka jak správně modely implementovat, aby se doplňovaly. Mnozí autoři odborné literatury zastávají názor, že Six Sigma představuje velmi vhodný nástroj, který poslouží k podpoření efektivního zavedení a využívání konceptu EFQM, neboť prostřednictvím Six Sigma firma naslouchá přáním zákazníka, dokáže měřit nedostatky ve výkonnosti, umí analyzovat příčiny a napomáhá zavést do praxe opatření pro zlepšení. (KNÁPKOVÁ, 2012 str. 205)

Z uvedeného tedy vyplývá, že Six sigma je velice vhodným nástrojem pro podporu systematického a kontinuálního vyhledávání problémů, na které bychom se měli zaměřit a zlepšit je. Zatímco model Excellence, se díky svému zaměření na 9 hlavních oblastí, řadí ke konceptům, které jsou vícedimenzionální a zabývají se tím, jak zlepšit výsledky podniku z pohledu více zainteresovaných stran. Six sigma tedy pomáhá naplňovat cíle vytyčené v EFQM.

2.5.3 Kombinace Six Sigma a BSC

Díky strategickému zaměření Bsc a operativnímu přístupu modelu Six Sigma dojde spojením těchto konceptů k synergickému efektu strategického zamýšlení a operativního jednání firmy. Strategie firmy stanovená pomocí BSC je tedy podpořena činnostmi v Six Sigma. (PAVELKOVÁ, 2009 stránky 204-206)

Použitím obou konceptů firma získává přehled o vykonaných procesech a také o tom, jaký mají vliv na strategii. Každopádně díky náročnosti zavádění BSC a v případě, že chceme Balaced Scorecard doplnit ještě Six Sigmou je třeba si uvědomit, že není zřejmě příliš vhodné toto aplikovat na malé podniky – z důvodů časové, odborné náročnosti apod.

Pokud se firma rozhodne použít kombinaci obou modelů v podniku, je vhodné si uvědomit, že efektivní řízení bude dosaženo pokud:

- rozložíme strategii na jednotlivé dílčí cíle prostřednictvím BSC;
- zvolíme vhodné metriky k vytyčeným cílům pro BSC;
- budeme sledovat naplňování cílů užitím BSC;

- je nutné propojit metriky s předem vymezenými hodnotami kvality, za využití Six Sigma;
- určení potenciálů pro zdokonalení produktů s využitím Six Sigma.
(PAVELKOVÁ, 2009 stránky 204-206)

2.6 Národní cena kvality

Program Národní ceny kvality patří k úspěšným nástrojům, které mohou zlepšit úspěšnost firem na trhu. Při zavádění programu se vycházelo ze zkušeností v dalších vyspělých zemích, ve kterých obdobné programy už fungovaly. Program Národní cena kvality ČR měl za cíl veřejně ocenit podniky, jež systematicky zlepšují jakost všech svých činností. V roce 2001 česká vláda rozhodla, že program Národní cena ČR za jakost bude vyhlašována Radou ČR pro jakost, čímž došlo k silnějšímu vstoupení tohoto programu do povědomí českých firem a zvýšení prestiže samotného programu. (NÁRODNÍ CENA)

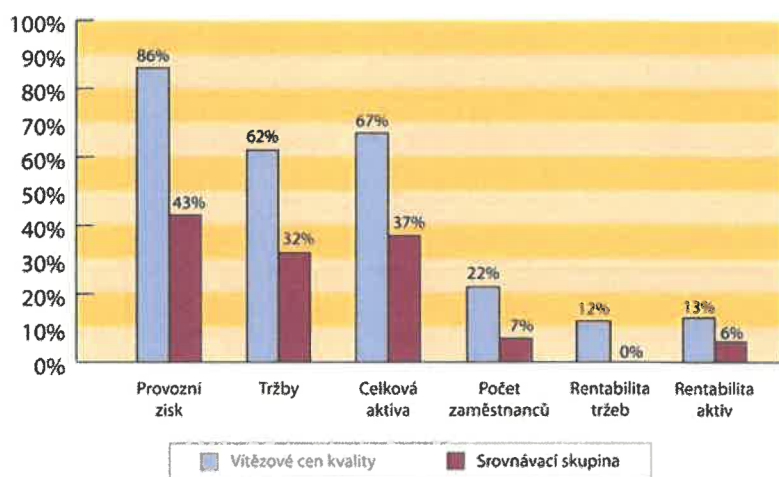
V dnešní době je Národní cena kvality vnímána nejen jako prestižní ocenění, které má v zahraničí dobré jméno, ale také jako jeden z nástrojů, který umožňuje srovnat kvalitu s nejlepšími firmami. (NÁRODNÍ CENA)

Výkyvy v ekonomice také zvyšující tlak ze strany rostoucí konkurence a tvrdší legislativní podmínky způsobily, že firmy začaly přemýšlet o nástrojích, které budou podněcovat růst efektivity a povedou k lepším výsledkům. Východiskem se stalo zavádění modelů excelence. Díky zájmu ze strany firem a díky snaze vlád podpořit úspěšnost místních podniků začaly vznikat programy Národní ceny kvality v Evropě, ale i ve světě.

V současnosti je ve světě asi 100 programů Národních cen kvality, v různých státech a podobách, které jsou ve většině případů řízeny vládami, nebo alespoň jimi podporovány. K nejznámějším patří americká Národní cena kvality Malcolma Baldrige z roku 1987. V Evropě je obdobou evropská cena za kvalitu „EFQM Excellence Award“, jež je od roku 1992 každý rok udělována organizací EFQM za podpory Evropské komise a Evropské organizace pro kvalitu. Soutěže se mohou účastnit

podniky všech velikostí splňující kritéria Modelu Excellence EFQM. Bohužel doposud žádná česká firma v Evropské ceně za kvalitu neuspěla. (NÁRODNÍ CENA, 2013)

Obrázek níže názorně zobrazuje, proč došlo ke světovému rozšíření oblíbenosti modelů excelence. Obrázek ukazuje výsledky studie provedené v USA na vzorku 600 firem. Byly zvoleny vzájemně srovnatelné firmy, využívající a nevyužívající model.



Graf 1: Srovnání výsledků zapojených firem do ceny kvality (Zdroj: NÁRODNÍ CENA)

2.7 Model START, model START Plus a model START Europe

Výhoda modelů START a START Plus tkví v jejich finanční i časové nenáročnosti a jsou určeny především pro firmy, které odstupují od norem ISO, které se jim zdají z jakéhokoli důvodu třeba nedostačující, nebo firmě nevyhovují. Všechny tři zmíněné modely patří k podpůrným nástrojům systému řízení dané firmy a mají pomoci zlepšit konkurenceschopnost.

2.7.1 Model START

Ačkoli model excelence EFQM přinesl pozitivní přínosy, kvůli své náročnosti se do něj zapojovaly především střední a velké firmy. Proto se Rada kvality rozhodla vytvořit takové programy, které budou pro malé a některé střední firmy méně náročné a díky nim se seznámí se samotnými modely excelence. Navíc program START a START Plus umožňují menším firmám, které je zavedou, se zapojit do Národní ceny kvality ČR.

I přes pozitivní zlepšení ve všech oblastech činnosti firem, které začnou používat model excelence, byly firmy od využívání modelů odrazovány finanční i časovou náročností.

Model START je tedy zjednodušenou formou modelu excelence EFQM, který byl vytvořen tak, aby byl jednodušší a přitom dokázal firmy připravit na práci s vyšším modelem EFQM. Model START je jedním z prostředků, které umožňují korporacím začít s totálním managementem kvality a přejít z ISO norem na vyšší úroveň managementu kvality. (NÁRODNÍ CENA)

2.7.2 Model START Plus

Model START Plus je ještě vyšší verzí modelu START, navíc je již o něco náročnější. Je zde také vyžadováno sepsání sebehodnotící zprávy, která vychází z odpovědí dotazníků, na rozdíl od modelu START jsou zde odpovědi na jednotlivé otázky hodnoceny z více pohledů. U předpokladů se vyskytuje sekce přístup, aplikace, měření a zlepšování a u části výsledků se vyskytuje oddíl trendů a cílů. Výhodou obou modelů, START i START Plus je to, že je lze použít buď pouze pro své interní potřeby firmy, nebo je hodnocena nezávislým hodnotitelem v případě, že se přihlásí do programu Národní ceny. V případě, že si firma chce udělat samohodnocení, tak Národní cena ČR na svých stránkách uveřejnila příručky, podle kterých si firmy mohou sebehodnocení udělat samy.

V případě hodnocení společnosti při účasti v programu START nebo START Plus, mohou firmy získat ocenění Perfektní firma, nebo ocenění Úspěšná firma, které je udělováno společností, kterým se podaří zvýšit jejich výkonnost. Následně se firmy mohou rozhodnout, zda se přihlásí do vyššího programu Národní ceny kvality Excellence, který by měl jejich výsledky ještě více zlepšit.

2.7.3 Model START Europe

Program START Europe patří mezi nejnovější, byl zařazen do Národní ceny kvality roku 2014. Jeho výhodou je, že se do něj mohou přihlásit organizace kdykoli během roku, k jeho dalším pozitivům se řadí, že se do něj mohou přihlásit soukromé i veřejné organizace.

Program START EUROPE slouží k tomu, aby se zapojené firmy naučily samy provádět systematické sebehodnocení pomocí dotazníků START nebo i dotazníků EFQM. Proces tohoto programu trvá rok, kdy účastník programu obdrží od externího hodnotitele zpětnou vazbu, ve které se dozví, kde jsou další příležitosti pro jeho zlepšování. (SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY, 2005-2010)

2.8 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Porterova analýza pěti konkurenčních sil patří mezi nástroje, které se zabývají oborovým prostředím podniku. Podniky se snaží dosáhnout o co nejnižší vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů. Přičemž se tento model používá nejen pro analýzu vnějšího okolí podniku, ale i pro vyhodnocení navrhované firemní strategie. Snahou všech organizací je omezit hrozbu substitutů a zároveň dosáhnout zvyšování bariéry vstupu nových konkurentů. (LHOTSKÝ, 2010 stránky 38-39)

Pět sil dle Portera (LHOTSKÝ, 2010 stránky 38-39):

- konkurence uvnitř odvětví;
- hrozba nově vstupujících konkurentů;
- hrozba substitutů;
- vyjednávací síla odběratelů;
- vyjednávací síla dodavatelů.

2.9 SWOT analýza

Tato analýza se řadí k základním strategickým analýzám podniku, slouží k monitorování vnitřního i vnějšího prostředí. V ní dochází k celkovému zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. K nejdůležitějším faktorům této analýzy patří silné stránky, které jsou nutné pro vymezení podnikové strategie, proto se SWOT analýza využívá jako stavební kámen pro stanovení strategie. Její velkou výhodou je to, že upozorňuje právě na všechny čtyři faktory – slabosti a silné stránky, příležitosti a hrozby, dále to, že je při jejím zpracování je důležité dodržet zásadu objektivity a zároveň se věnovat jen podstatným jevům. (LHOTSKÝ, 2010 stránky 57-58)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

3.1 Představení společnosti

Název společnosti:	AZ Audit, s.r.o.
Den zápisu do OR:	5. Srpna 1991
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Brno
Předmět podnikání:	Auditorská činnost Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 4 živnostenského zákona

AZ Audit je skupina společností, které se specializují na poradenské a auditorské služby. Díky znalostem a počtu odborných pracovníků se společnost začala orientovat na poskytování svých služeb středním a velkým podnikům.

První ze společností skupiny byly založeny již v devadesátých letech, přičemž v Česku patřila mezi první společnosti, které získaly licenci k provozování auditorství. V devadesátých letech došlo také k založení Znaleckého ústavu. Postupem času docházelo k zakládání dalších poradenských organizací pod záštitou skupiny AZ Audit. V současnosti sdružuje šest společností, s různým mezioborovým zaměřením.

Společnost zaměstnává více jak 100 zaměstnanců, jedná se o odborníky z oblasti auditorství, daňového a finančního poradenství, soudního znalectví a v neposlední řadě také právníků, kteří poskytují své služby veřejnosti. Společnost své působení rozšířila založením dalších poboček, v současnosti má čtyři pobočky – v Praze, Brně, Hradci Králové a Uničově. I to svědčí o úspěšnosti jejího podnikání a její růst nasvědčuje o zájmu o její služby ze strany zákazníků, navíc tomu svědčí i fakt, že společnost má

s celou řadou odběratelských firem navázanou dlouhodobou spoluprací. Od roku 2004 je členem Americké obchodní komory AmCham.

Služby, které společnost poskytuje:

- Oceňování a znalecká činnost
- Pomoc při fúzích a akvizicích
- Auditorské služby
- Daňové poradenství
- Finanční poradenství
- Právní poradenství
- Účetní poradenství
- Služby pro veřejný sektor

Společnost se stala členem Kreston International v roce 1996. Členství v této skupině společností znamená v oboru jistou prestiž, neboť tato síť tvoří přes 200 poradenských a auditorských firem po celém světě. Tato síť se řadí mezi dvanáct největších mezinárodních poradenských sdružení společností, které zastupuje více jak 200 000 odborníků. Společnost patří mezi jediného zástupce z Česka. Díky tomuto členství může tato společnost navázat spoluprací se zahraničními poradenskými podniky a řešit zakázky mimo hranice České republiky, neboť má přístup k mezinárodním znalostem z řad firem celosvětové sítě. Členem sítě se automaticky nestává firma, která se chce připojit, kvůli dodržení prestiže jsou na firmy kladeny vysoké nároky, které každá firma nedokáže splnit. Navíc dochází k pravidelnému přezkoumávání a prověřování kvality poskytovaných služeb nezávislými audity, které mají zajistit udržení odbornosti a prestiž sítě.

Společnost Kreston International byla založena v roce 1971 ve Velké Británii, v současnosti se řadí mezi největší auditorské a poradenské sítě v celosvětovém měřítku. Pravidelně dochází k setkáním všech zúčastněných firem, kde se projednávají aktuální témata a změny ve vybraných finančních oblastech, díky tomu se také znají všechny firmy v síti osobně. Navíc většina firem navázala spoluprací s jinými firmami již několikrát, rovněž dochází velice často ke společné práci členských firem na odborných studiích, publikacích a v rámci sítě jsou i vypisovány výměnné pracovní

stáže. Znalost místní legislativy, kterou zajišťuje některá ze členských firem, umožňuje i pomoc podnikání v exportu. Firmy, které se rozhodnou využít služeb některé z organizací ve sdružení při řešení problémů s exportem, může omezit rizika ze vstupu na nový neznámý trh, zkrátit dobu rozběhu.

Auditorské služby

- **Statutární audit**

Při statutárním auditu dochází k ověřování rozvahy a přílohy, výkazu zisku a ztráty, výroční zprávy podle platných mezinárodních auditorských standardů. Cílem je zjistit, zda předložené účetní výkazy věrně a poctivě zobrazují skutečný stav. Společnost se snaží během auditu zjistit, jaká je možnost vzniku nesrovnalostí, ať již úmyslných nebo neúmyslných. Proto také dochází během auditu k přezkoumání vnitřního kontrolního systému auditovaných firem, což umožňuje odhalit nedostatky a selhání systému.

Audit probíhá obvykle ve třech fázích, první je předběžný audit, následuje druhá část probíhající ve formě účasti na fyzických inventurách a poslední je samotný závěrečný audit. Aby mohl být audit proveden, musejí mít firmy připraveny k dispozici účetní závěrku – rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohy; dále obratovou předvahu za daná období, účetní deníky, saldokonta apod. Výsledkem auditu je vypracování Zprávy auditora, ve kterém dochází k podání výroku auditora k předloženým dokumentům a zjištěným nálezům. Dále klient obdrží Dopis vedení, ve kterém dochází k sumarizaci nalezených nedostatků a jejich příčin a k identifikaci nedostatků vnitřních kontrolních systémů, v tomto dokumentu také auditoři podávají doporučení, na které problémy se nejvíce zaměřit a jak je odstranit.

- **Audit podle mezinárodních účetních standardů IFRS/IAS**

Audit podle mezinárodních standardů potřebují firmy, které chtějí provést srovnání výsledků auditu v mezinárodním měřítku, nebo organizace které to chtějí využít ke své zahraniční prezentaci. V praxi to většinou využívají velké mezinárodní korporace, které mají řadu dceřiných společností v různých zemích. Nebo podniky, které chtějí navázat

úzkou spoluprací s některým ze zahraničních subjektů a bude docházet i ke srovnání podnikových výsledků.

Z výkazů sestavených podle mezinárodních účetních standardů lze získat kvalitní účetní informace pro další manažerské rozhodování. I tento audit má za cíl ověřit účetní výkazy, především pak to, zda odpovídají mezinárodním účetním standardům IFRS/IAS.

- **Kriteriální audit**

Kriteriální audit se zaměřuje na specifické oblasti a odborné poradenství v rámci těchto oblastí. Společnost je schopna vypracovat názory auditora na specifické transakce/jevy, které se mohou vyskytnout, zároveň jsou auditoři schopni zkontrolovat a vyslovit názor na účetní závěrku i podle jiných předpisů než je česká legislativa.

V rámci kriteriálního auditu provádíme forenzní audit a audit rizik.

- Forenzní audit

V tomto případě dochází k ověření informací a oblastí, které si zažádají sami klienti. Jedná se o oblasti, u kterých se vlastník nebo věřitel firmy domnívá, že dochází ke zkreslování informací managementem dané firmy, nebo jinými interními či externími osobami. Jedná se o případy, kdy se objednavatel služeb domnívá, že dochází ke zpronevřování, neoprávněným manipulacím s majetkem nebo se mzdami apod.

- Audit rizik

Při auditu rizik auditor ověřuje existující i možná rizika, která ohrožují podnikání dané účetní jednotky, snahou je pomoci odhadnout budoucí vývoj důsledků, které mají příčinu v současnosti.

- **Audit konsolidované účetní závěrky**

Tyto audity se provádějí za účelem kontroly zreálněného finančního pohledu. Slouží pro účely ovládající jednotky, která si objedná buď audit konsolidované účetní závěrky, nebo její sestavení. Všechny konsolidované účetní závěrky, ať již sestaveny jejím

klientem nebo poskytující firmou, však musejí podávat věrný a poctivý obraz konsolidačního celku.

Při auditu se provádí kontrola účetních metod a jejich změn, také to, zda jsou v souladu s českými účetními standardy, nebo mezinárodními. Musejí být řádně popsány v příloze konsolidované účetní závěrky. V případě, že se jedná o společnost, která musí vykazovat dle mezinárodních standardů a ovládá alespoň jednu další společnost, dochází k auditu právě podle standardů IFRS/IAS.

- **Auditorské služby pro veřejný sektor**

Díky zpřísnujícím se pravidlům a požadavkům na kontrolní systémy ve veřejném sektoru, začaly být využívány služby externích poradenských firem, které mají za úkol provést finanční, systémový a výkonnostní audit, přezkoumat hospodaření organizace, poskytnout odbornou pomoc, provést kontrolu podkladů k dotačním programům apod.

Ověřování podkladů dotačních a grantových programů je v řadě případů podmíněno ověřením předkládaných podkladů nezávislým auditorem. Auditor má za úkol ověřit podklady před přijetím žádosti o výplatu dotace, nebo vyslovuje svůj názor na použití financí získaných z dotací – zda byly použity, tak jak měly být použity, tedy zda jejich použití je v souladu s předloženými dokumenty a v souladu s legislativou.

3.2 Organizační struktura podniku

Obor podnikání firmy nespadá do sezónních prací, proto má během celého roku poměrně stabilní počet zaměstnanců. Dle posledních údajů k poslednímu dni roku 2015 byl přepočtený počet zaměstnanců 35, pracujících u této společnosti zaměstnaných v oddělení auditu. Tento počet se sice může zdát nízký, ale společnost má navázanou dlouhodobou spolupráci s jinými partnerskými společnostmi, které pravidelně poskytují outsourcing. V řadě případů dlouhodobě spolupracuje i s externími auditory, jež pro společnost pracují již řadu let.

Do organizační struktury brněnské pobočky spadají následující oddělení:

- Personální oddělení – řeší oblast nábory zaměstnanců, přípravy pracovních smluv, evidence a kontrola odpracovaných hodin a dnů dovolené, apod.
- IT oddělení – IT pracovníci vyvíjejí a upravují softwary používané touto firmou, zajišťují potřebné hardwarové a softwarové vybavení, řeší problémy, které se vyskytnou v oblasti IT, apod.
- Účetní oddělení – zaměstnankyně vedou externí účetnictví klientům, přičemž se v současnosti nejvíce zaměřujeme na mzdovou a personální agendu.
- Daňové oddělení – poskytuje daňové poradenství, které souvisí jak s místní tak se zahraniční legislativou.
- Oddělení znaleckého ústavu – různé druhy oceňování, výpočet škod, vyhodnocení efektivity hospodaření, výpočet likvidační hodnoty, pomoc při přeměnách společností apod.
- Oddělení auditu – statutární audity, audity a poradenství dle mezinárodních účetní standardů, audity konsolidované účetní závěrky a pomoc při jejich sestavení, audity veřejného sektoru, apod. Podrobnější rozvedení činností tohoto oddělení viz předchozí podkapitola.

3.3 Hlavní trhy a zákazníci

Potenciální okruh zákazníků analyzované firmy je dosti široký, je to dáno několika faktory, především tím, že společnost není vázána na místo vykonávání své činnosti, dále pak tím, že disponuje kapacitní flexibilitou zaměstnanců, případně může outsourcovat, také tomu napomáhá fakt, že po finanční krizi, se v posledních asi čtyřech letech tomuto oboru už zase daří, neboť vznikly nové společnosti a tím se tedy okruh zákazníků opět rozšířil. Navíc odborníci z firmy mají znalosti i slovenských zákonů, týkajících se tohoto oboru, tudíž jsme schopni obsloužit i slovenské firmy. Avšak nejdůležitějším faktorem je zřejmě fakt, že řada firem má ze zákona povinný audit, je to dáno ze zákona č. 563/1991 Sb. – o účetnictví, ze kterého vyplývá, že tomuto podléhají obchodní společnosti, ale i družstva.

Povinnost auditovat mají společnosti, jejichž aktiva v netto hodnotě tvoří celkem 40 miliónů Kč, dále účetní jednotky, jejichž úhrn čistého obratu je 80 miliónů Kč a třetím kritériem je průměrný přepočtený počet zaměstnanců, pokud tento počet je alespoň 50, účetní jednotka má povinnost auditu. Dále zákon uvádí, že povinně podléhá auditu akciová společnost; střední účetní jednotky; malé účetní jednotky pokud jsou svěřeneckými fondy anebo pokud přesáhly jedno ze tří kritérií; dále pak všechny malé účetní jednotky, které překročí alespoň dvě z výše uvedených kritérií. (PEŠTUKA, 2009)

Novinkou tohoto zákona je, že povinnost auditu nabývají i nově vznikající účetní jednotky, a to od první účetní závěrky, ovšem pouze v tom případě, pokud zde existuje nějaká pravděpodobnost, že se v budoucnu stanou středními nebo dokonce velkými účetními jednotkami.

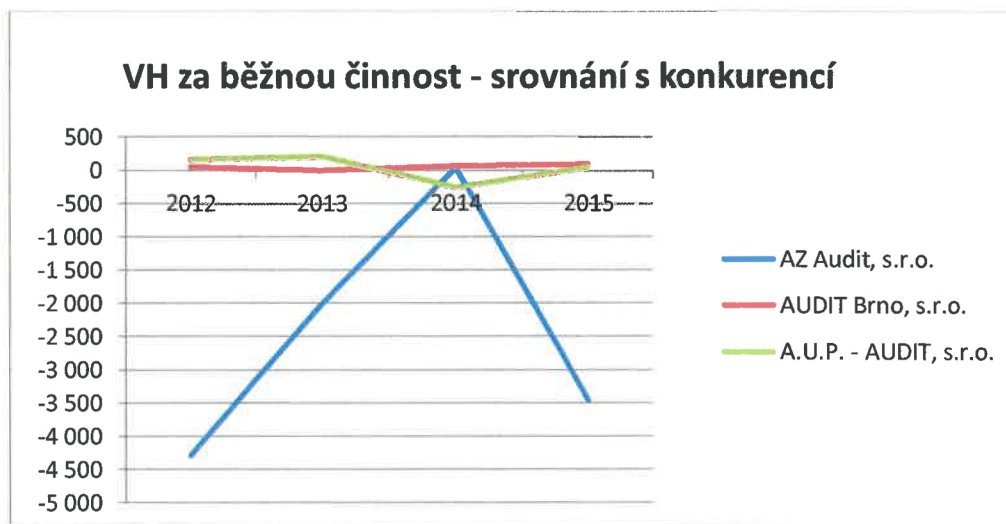
Dále je nutné podotknout, že s vypisováním různých výběrových řízení, dotačních projektů a v mnoha dalších případech, může být provedení auditu součástí podmínek pro výběr do užšího kola, nebo pro připsání dotace.

Společnost se orientuje především na firmy podnikající na území České republiky, případně na území Slovenska, avšak to v menší míře. Mezi její klienty patří firmy jako:

- CESA, a.s.
- České dráhy a.s.,
- ČKD BLANSKO, a.s.
- Energetický a průmyslový holding, a.s.
- GUMOTEX, a.s.
- síť čerpacích stanic Benzina,
- HAMÉ, s.r.o.
- IMOS Brno, a.s.
- MONTGAS, a.s. atd.

3.4 Základní ekonomické údaje

Poslední hospodářský úpadek se samozřejmě velice silně odrazil na odvětvích, která úzce souvisejí s financemi, ekonomikou a finančním poradenstvím a dalšími službami z této oblasti. Nevyhnutelně to zasáhlo i tuto firmu, v tomto kritickém období se bohužel dostala do ztráty a několik let se snažila z ní vymanit. Konkurence, která vykazovala v letech 2012 – 2015 sice kolísavé výsledky, které byly jeden rok ve ztrátě a další v plusu, avšak výkyvy konkurentů byly podstatně nižší než u této firmy. Avšak od roku 2012 je vidět, že i když byl vykazován záporný výsledek hospodaření za běžnou činnost, podařilo se nastolit vzrůstající trend VH k plusovým hodnotám, bohužel po roce 2014 došlo k vypršení některých dlouhodobých smluv s klienty a došlo také k předání klientů mezi touto společností a přátelskými firmami, v důsledku toho byl bohužel v roce 2015 opět vykázan záporný VH. Dalším faktorem, jenž se na záporné hodnotě podepsal, byl nábor zaměstnanců, který pravidelně probíhal každý rok od r. 2014, zvedly se tedy i osobní náklady.



Graf 2: Výsledek hospodaření (VH) za běžnou činnost - srovnání s konkurencí
(Zdroj: vlastní zpracování)

Z grafu zobrazujícího vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb lze hezky vidět rozdíl mezi touto společností a jejími konkurenty. Podle kritéria tržeb si oproti konkurenci stojí podstatně lépe. Očekávaný vývoj pro další dva roky je rostoucí, tento vývoj se dá předpokládat na základě nově uzavřených dlouhodobých kontraktů

s několika velkými firmami. Navíc v současnosti jsou pracovníci plně vytíženi, dochází proto k efektivnímu využití pracovní síly. Díky novým zakázkám byli v roce 2016 přijati noví pracovníci a také díky tomu byla obnovena úzká spolupráce s partnery společnosti, kteří pro ni provádí outsourcing. Budoucí ekonomický výhled pro analyzovanou firmu se tedy prozatím jeví jako velmi pozitivní a díky dlouhodobým smlouvám i jako stabilní.



Graf 3: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb - srovnání s konkurencí (Zdroj: vlastní zpracování)

Vývoj rentability vlastního kapitálu je silně ovlivněn vývojem tržeb, který byl několik let ne zrovna příznivý. Proto vychází výsledky rentability VK v některých letech záporné. Z tabulky níže je patrné, že však vývoj přidané hodnoty na jednoho pracovníka, měl do roku 2014 narůstající tendenci, což je pozitivní.

	2012	2013	2014	2015
Rentabilita VK	-0,40	-0,23	0,0046	-0,66
Přidaná hodnota na 1 pracovníka	406,1	478,6	524,3	472,6

Tabulka 1: Vývoj rentability vlastního kapitálu (VK) a přidané hodnoty na 1 pracovníka (Zdroj: vlastní zpracování)

3.5 Charakteristika odvětví

V odvětví, v němž působí tato společnost, působí v České republice řada dalších firem a jednotlivců. Ve prospěch firmy však působí fakt, že patří mezi první firmy v ČR, které

tuto činnost provozovaly, má tedy dlouholetou tradici a zkušenosti. Navíc má hned několik poboček na českém území a spolupracuje s mnoha dalšími firmami a podnikajícími jednotlivci. Díky tomu je tato společnost schopna zvládnout i zakázky velkého charakteru.

Daný obor je úzce spjat s dalšími oblastmi, proto je třeba, aby pracovníci firmy měli znalosti ze všech souvisejících oblastí, jako je legislativa týkající se auditu, účetních standardů českých, znalosti IFRS, daňová legislativa, mzdová legislativa, různé vyhlášky a normy, apod. Dobrý auditor by měl mít všeobecný přehled a především znalosti z mnoha oblastí zákona. O náročnosti požadavků na odborné znalosti auditora svědčí i to, že složení auditorských zkoušek se řadí mezi velice obtížné a náročné zkoušky, které mají velice nízkou úspěšnost kandidátů.

Jednou z řady charakteristik účetního auditu jsou neustálé změny souvisejících předpisů, norem a standardů, je proto nutné si neustále udržovat odborný přehled, pracovníci musejí navštívit vybraná školení několikrát ročně a k tomu si své vzdělání mohou rozšířit o školení dle svého výběru.

S přelomem roku 2013 se účetnímu auditorství opět začalo dařit. Po hospodářské krizi, která byla celosvětová, se střední a velké firmy konečně začaly vzmáhat a začaly se opět objevovat i nové malé firmy, které časem díky svému růstu začaly využívat těchto služeb také. Díky krizi se na trhu udržely především velké a střední auditorské firmy, jež si rozebraly firmy, jejichž auditoři zkrachovali nebo ukončili svoji činnost. V současné době však dochází k rozvoji odvětví, česká i zahraniční ekonomika roste a spolu s ní roste i tento obor.

3.6 Porterův model pěti konkurenčních sil

Konkurence uvnitř odvětví

Účetní auditorství patří mezi obory, které jsou na trhu již řadu let, za tyto roky se v oboru vybudovala poměrně silná konkurence. Daná společnost patří mezi silné organizace, navíc její postavení upevňuje i členství v prestižní mezinárodní síti Kreston. I když se řadí mezi firmy s řadou dlouhodobých klientů a má dlouholetou tradici

na trhu, existuje na trhu i celá řada takových firem jako je tato, které mají také již svoji tradici a mají navázanou řadu dlouhodobých kontraktů se svými odběrateli.

Jen ve městě Brně existuje více jak 20 firem, které nabízejí činnosti v oblasti auditorských služeb. Většina z těchto firem se však soustředí spíše na malé a střední podniky, přičemž nejsou schopni zvládnout zakázky firem velkých koncernů apod.

Někteří konkurenti rozšířili své podnikání podobně jako tato společnost na související činnosti, jako je vedení účetnictví a poskytování daňového poradenství. Vzhledem k tomu, že se musí všechny firmy podnikající v oblasti auditu řídit platnými zákony ČR, lze tedy předpokládat, že všechny auditorské firmy poskytují totožné služby.

Firmy, které přečkaly hospodářskou krizi, podařilo se jim převzít klienty po zanikajících firmách a nyní v době ekonomického růstu si upevnily své postavení na trhu, přitom se orientují na střední až velké zákazníky a jejich oblast působnosti je jižní Morava, jsou přímými konkurenty.

Ke konkurentům patří například:

- AUDIT Brno, spol. s r.o.
- A.U.P. - AUDIT, s.r.o.
- VL Audit & Consulting, s.r.o.
- D.R.M. Europe Brno, spol. s r.o.
- AUDITOR, spol. s r.o.

Výhodou firmy oproti konkurenci je, že ačkoli má „centrálu“ v Brně, má ještě další tři pobočky v Česku. Čímž je schopna obsloužit širší oblast, umožňuje jí to být flexibilní a pružná co se týče klientů, kteří sídlí daleko od Brna – může tam poslat pracovníky z jiné bližší pobočky. Navíc není tak závislá na klientech a vývoji situace zde v Jihomoravském kraji.

Hrozba nově vstupujících konkurentů

S ohledem na pozitivní vývoj ekonomiky v posledních letech, který podpořil vznik nových podniků a upevnil pozici firem přeživších krizi ve všech odvětvích, tak i v tomto odvětví tomu nebylo jinak. Za poslední asi tři roky vznikla nová konkurence

pro firmu, především v řadách podnikajících jednotlivců a v podobě malých firem. Analyzovaná společnost se orientuje spíše na střední až velké firmy, tudíž tito drobní konkurenti ji přímo neohrožují.

Bariéry vstupu pro novou konkurenci nejsou nijak finančně náročné, ovšem značnou bariérou je, že nově podnikající jednotka musí získat auditorské oprávnění, což patří mezi hlavní obtížnosti a to z důvodu toho, že získání auditorského oprávnění je v současnosti velice přísně hodnoceno a uděluje se jen několika jednotlivcům ročně. Podmínky pro jeho získání byly značně ztíženy a navíc se jedná o dlouhodobou práci pro jeho získání.

Hrozba substitutů

Substitutem jsou výstupy konkurentů, kteří poskytují stejné služby jako tato společnost. Činnost auditorských služeb je upravována legislativou, která je stejná pro všechny poskytovatele těchto služeb, tudíž se dá předpokládat, že výstup jejich konkurentů by měl být totožný s jejím.

Substituty tedy mohou poskytovat jak podniky v jejím oboru, tak jednotlivci podnikající v tytéž oboru. Přičemž k odlišení se od konkurence společnost používá osobní přístup a všeobecnou vstřícnost, se kterou přistupuje ke každému poctivému odběrateli.

Vyjednávací síla odběratelů

Jak jsem již zmiňovala výše, orientuje se především na české firmy a v menší míře i na slovenské. S tím jak se firmě dařilo a rozrůstala se, tak se postupem času začala orientovat na poskytování služeb středně velkým a velkým firmám, jako jsou:

- CESA, a.s.
- České dráhy a.s.
- ČKD BLANSKO, a.s.
- Energetický a průmyslový holding, a.s.
- GUMOTEX, a.s. atd.

S vyjednávací silou konkurentů i velice úzce souvisí vymezení hlavních trhů a zákazníků, které jsem uvedla výše, pro pochopení celkových souvislostí.

Vyjednávací síla odběratelů je závislá na více faktorech, jako je velikost odběratele, doba spolupráce se společností, nabídky jiných firem směřované odběrateli, atd. Obecně lze říci, že čím větší odběratel, tím větší má vyjednávací sílu. V případě firem, které s ní spolupracují dlouhodobě, platí to samé. V některých případech se bohužel stává, že získá zakázku, která je sice prestižní, bohužel však je pro ni prodělečná. S mnoha firmami má sepsané dlouhodobé smlouvy, ve kterých jsou pevně stanoveny ceny, v těchto případech mají odběratelé většinou menší vyjednávací sílu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatele v pravém slova smyslu nemá, neboť nepodniká ve výrobě ani prodeji zboží. Má partnerské společnosti, které jí dodávají již hotové výstupy. Tyto firmy pro ni tedy poskytují outsourcing. Toho společnost využívá jen tehdy, pokud nemá již volné kapacity. Vzhledem k tomu, že tento outsourcing poskytuje i analyzovaná společnost jim, nejsou ceny těchto služeb vysoké, tudíž ani jedna strana nemá vysokou vyjednávací sílu.

3.7 Hodnocení výkonnosti společnosti pomocí modelu START

Model START je základním modelem z řady modelů pro sebehodnocení vycházejících z přístupu EFQM. Tento model je určen především pro firmy, které se chtějí seznámit s tímto sebehodnocením a vyzkoušet si to. Případně slouží jako výchozí krok, pokud společnost uvažuje, že se v budoucnosti zapojí do programu Národní cena kvality.

Jeho nespornou výhodou je lehkost a rychlost vyhodnocení, avšak je důležité připomenout, že model se neopírá o tvrdá data, tudíž zde působí i subjektivní názory zúčastněných. Další výhodou modelu START je to, že si ho firmy mohou vyhodnotit samy, není tudíž ani finančně náročný a přitom podniku poskytne zpětnou vazbu. Dalšími pozitivy je, že ze své samotné podstaty model upozorňuje na slabé stránky společnosti. Po vyhodnocení dotazníku se sestavuje seznam silných a slabých stránek, přičemž si hodnotitelé musí uvědomit, které body v seznamu jsou prioritní. Díky tomu

se společnost může soustředit opravdu na důležité oblasti pro zlepšení. Protože je model pro všechny typy a velikosti organizací stejný a používá stejné otázky, lze po vyhodnocení výsledky jednotlivých firem, které použily k sebehodnocení model START spolu srovnávat, což patří mezi základní rysy benchmarkingu. Je samozřejmě otázkou, do jaké míry jsou tyto výsledky srovnatelné. Aby společnost mohla své výsledky srovnávat s konkurencí, musela by si vybrat konkurenta, který se pohybuje ve stejném oboru, orientuje se na „stejně“ zákazníky (velikost, typ), poskytuje stejné nebo velice podobné služby a zároveň s tímto srovnáváním souhlasí.

Prostřednictvím tohoto vyhodnocení se společnost může dozvědět, jak si stojí, přičemž tohoto zhodnocení je provedeno z několika úhlů pohledu. Již několikrát zmiňovaná jistá míra objektivity je zde zajištěna zapojením do odpovídání na dotazník hned několika členů ze sestaveného týmu pracovníků. Tým je vhodné sestavit například z pracovníků na manažerské pozici, řadových pracovníků, účetní a ředitele firmy. Tím by měla být zajištěna určitá míra objektivity.

Mezi nevýhody patří právě to, že je podstatně méně objektivní než pouhé analytické metody používané pro hodnocení, na druhou stranu je model sestaven tak, aby se zamezilo určité míře neobjektivity – a to díky speciálně sestavenému dotazníku, který je předkládán každému hodnotiteli, otázky jsou vždy stejné z několika kategorií. Mínusem je i to, že dotazník je pro všechny firmy stejný, nehledí se na obor, místo podnikání ani jiné místní podmínky či platné normy, které mohou organizaci ovlivňovat.

Při vytváření týmu, který bude na vyplňování a hodnocení dotazníků pracovat, je důležité určit pracovníky, kteří mají přehled o chodu firmy, o finančních záležitostech, o průběhu vyřizování zakázek a dalších interních procesech, atd. Při samotném hodnocení by bylo dobré, kdyby tým spolu komunikoval a jednotliví členové by obhajovali svoji volbu v kolektivu, tím zajistí, že při vyhodnocení se bere v úvahu co nejvíce relevantních hledisek a zároveň jsou k dispozici i názory odborníka z dané oblasti (například: z oblasti týkající se financí – „expertní názor“ poskytuje účetní, komunikace s pracovníky a jejich chování – „expertní názor“ může poskytnout manažer zakázek, a podobně).

Při použití modelu START se využívá dotazníku, který je uveřejněn na webových stránkách Národní ceny kvality. Zde se dá nalézt nejen veškerá dokumentace k tomuto sebehodnocení, ale firma se zde může přihlásit do soutěže. Dokumenty poskytované Radou kvality ČR k modelu START se skládají z uživatelské příručky, ta zájemce seznamuje se základními principy modelu, uvádí návod na vyplnění podkladové zprávy a také návod na její vyhodnocení. Dalším dokumentem je samotná podkladová zpráva ve formě dotazníku, který je celý předpřipraven pro vyplnění, zde jsou formulovány otázky z obou oblastí, z předpokladů i výsledků. Neméně důležitou listinou je hodnotící formulář, kde se vynášejí výsledky bodového hodnocení, aby se mohly přepočítat na procenta, přičemž v poslední části formuláře je ponecháno volné místo, kde společnost ze zjištěných bodových výsledků uvede seznam silných a slabých stránek – oblastí pro zlepšování. K dalším informacím, které na webu nalezneme, patří i základní informace pro uchazeče o získání ocenění v modelu START nebo vzor zprávy ověřovatele pro posouzení výsledků společnost a v neposlední řadě vzor přihlášky.

Podkladovou zprávu si podnik sestavuje sám, případně s pomocí externistů, avšak hodnocení si společnost provádí sama jen v tom případě, že sebehodnocení neprovádí s úmyslem zapojení se do soutěže. V případě zájmu účasti v soutěži, musí být vyhodnocení provedeno nezávislým externím hodnotitelem.

Použití modelu START by nemělo skončit pouze jako jednorázová činnost, ale jako pravidelná a systematická podpora vedení firmy. Díky němu můžeme pozorovat, zda zavedená opatření opravdu přinášejí očekávané výsledky, navíc můžeme výsledky hodnocení porovnávat s vytyčenými cíli a tak můžeme vyhodnocovat, do jaké míry dochází k naplňování cílů.

Dotazník je rozdělen do dvou částí, první tvoří předpoklady a v druhé se hodnotí výsledky společnost. Předpoklady jsou dále rozděleny do dalších pěti kategorií – vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje, procesy, produkty a služby. Výsledky, tedy druhá část dotazníku je kratší, skládá se pouze ze čtyř kategorií – zákazníci, pracovníci, společnost a klíčové výsledky. Z tohoto je vidět, že dotazník, potažmo model START se zabývá kritérii, která jsou společná i pro EFQM model, pro svoji jednoduchost má sloužit firmám jako základní krok při přecházení na EFQM model.

Dotazník je sestaven právě z 50 otázek, každá z nich má naprosto stejný vliv na hodnocení podniku. Model k odlišení důležitosti jednotlivých oblastí využil počet otázek, které byly v prioritních oblastech vyšší než v těch méně důležitých.

3.7.1 Bodování dotazníku

Dotazník je sestaven z uzavřených otázek, kdy respondenti mohou zaškrtnout pouze jednu možnost ze čtyř nabízených. Tyto čtyři nabízené možnosti jsou označeny písmeny A, B, C a D. Přičemž každé písmeno reprezentuje určitou fázi. Tato fáze pak popisuje, v jakém stavu se daný jev v současnosti nachází.

Odpověď A

- „Zcela dosaženo.“ (NÁRODNÍ CENA)
- Tato odpověď značí nejlepší možnou situaci, která může být.
- Značí to, že vytyčená kritéria jsou dosažena v plném rozsahu.
- „Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).“ (NÁRODNÍ CENA)
- Snahou všech podniků by mělo být docílit co největšího počtu odpovědí A.

Odpověď B

- „Podstatný pokrok.“ (NÁRODNÍ CENA)
- Společnost na základě systematické kontroly zjišťuje míru plnění úkolů.
- Úkoly jsou sice plněny dostatečně, ale je stále co zlepšovat.
- Společnost se musí zamýšlet nad tím, co je příčinnou nesplnění úkolu na 100 %.

Odpověď C

- „Určitý pokrok.“ (NÁRODNÍ CENA)
- Určitý důkaz o tom, že se něco pozitivního opravdu děje. (NÁRODNÍ CENA)
- „Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).“ (NÁRODNÍ CENA)

Odpověď D

- „Dosud nezačala (0 %).“ (NÁRODNÍ CENA)
- nezačala realizovat naplánované.
- Podnik ustrnul při realizaci, nebo ani nemá pevně stanovené plány.

Prvně jsou uvedeny otázky jak z části předpokladů, tak z části výsledků. Zjištěné výsledky dotazníku jsou zaznamenány níže v tabulkách, kdy závěrem je každá z tabulek slovně zhodnocena. V tabulkách se uvádí počet zaškrtnutých odpovědí A, B, C nebo D v rámci jednoho kritéria, řádek, který zaznamenává tyto počty je označen jako „Počet zaškrtnutí (a)“. Řádek „Faktor (b)“ udává procentní míru úspěchu jednotlivých možností A, B, C či D, v modelu START jsou přímo stanoveny výše faktoru (b), a to pro A = 100 %, pro B = 67 %, pro C = 33 % a pro D = 0 %.

Řádek s názvem „Hodnota (a x b)“ se vypočítá právě jako násobek počtu zaškrtnutí (a) dané možnosti A,B,C či D a příslušného faktoru (b). Zjištěné násobky se vyjadřují jako body, z nichž se udělá celková suma, tím dostáváme hodnotu body celkem. Celkový počet bodů se následně ještě přepočítává na procentní vyjádření úspěchu daného kritéria, což se zapisuje na úplně poslední řádek tabulky. Poslední hodnotu v tabulce získáme tedy podílem sumy počtu bodů a sumy počtu odpovědí. V praxi to tedy znamená, že například kritérium Procesy, produkty a služby se skládají z pěti otázek, na dotazník odpovídalo pět zaměstnanců, z toho plyne, že celkový počet bodu se dělí číslem 25.

Musím zde také podotknout, že společnost se poprvé začala zajímat o model Excellence až při psaní této práce, tudíž hodnocení, které je provedeno v této diplomové práci slouží jako první nástřel, díky kterému se společnost seznamuje s prováděním hodnocení pomocí modelu START a vůbec s výsledky, kterých dle tohoto modelu dosahuje. Výsledky tohoto hodnocení mohou posloužit jako základ pro započítání zlepšování dle oblastí EFQM a nastartování kontinuálního zlepšování, jež může vyústit do účasti v soutěži o Národní cenu kvality.

Tým pracovníků, kteří byli zapojeni do hodnocení, byl složen z těchto zaměstnanců:

Vedoucí zakázek

Ing. Marek Novotný

Vedoucí auditor	Ing. Alois Chytka
Auditor	Ing. Marek Šebela
Personalistka	Naděžda Kolmanová
Hlavní účetní	Renata Vykoupilová

KRITÉRIUM VEDENÍ

Otázka 1: „Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?“

Otázka 2: Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?

Otázka 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?

Otázka 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?

Otázka 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?“
(NÁRODNÍ CENA)

VEDENÍ	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	16	6	3	0	399
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	198	201	0	
Celkem/25 (v %)					15,96

Tabulka 2: Bodové hodnocení kritéria Vedení (Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti Vedení, v níž se zjišťuje vliv chování a činnosti vůdčích osobností na pracovníky, dosáhla společnost výsledku 15,96 %. Problémem společnosti je, že

nemá řádně definováno poslání a vizi, se kterými by následně mohla seznámit své pracovníky. Firemní hodnoty a zásady etiky zaměstnanci přebírají dle chování samotného podniku a z toho si to i vyvozují. Zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování bohužel není také zajištěno. Pozitivem zde může být jen snaha vedoucích pracovníků naslouchat připomínkám zaměstnanců a dle možností je alespoň z části vyslyšet.

KRITÉRIUM STRATEGIE

Otázka 1: „Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?“

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

Otázka 3: Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

Otázka 4: Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

Otázka 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?“
(NÁRODNÍ CENA)

STRATEGIE	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	4	17	4	0	
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	561	268	0	829
Celkem/25 (v %)					33,16

Tabulka 3: Bodové hodnocení kritéria Strategie (Zdroj: vlastní zpracování)

Lepších výsledků (33,16 %) se firmě podařilo získat v oblasti Strategie. Vyššího hodnocení se dosáhlo díky lepšímu propojení plánování činností a propojení s vytyčenými cíli. Společnosti se alespoň z části daří propojit trojici – cíle, úkoly a plány. Bohužel zde není téměř žádné propojení mezi cíli společnosti a cíli jednotlivých pracovníků. Navíc zde neexistuje žádná oficiální formulace strategie, což opět při hodnocení ubírá body.

KRITÉRIUM PRACOVNÍCI

Otázka 1: „Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

Otázka 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?

Otázka 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?

Otázka 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?

Otázka 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?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

PRACOVNÍCI	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	16	8	1	0	331
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	264	67	0	
Celkem/25 (v %)					13,24

Tabulka 4: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritériu Pracovníci, se zabývá vspělostí provázání cílů zaměstnanců s cíli a záměry podniku. Jinak by se cíl tohoto kritéria dal vyjádřit jako snaha o zjištění efektivnosti řízení lidských zdrojů z hlediska EFQM modelu. V této části společnost získala nejhoršího výsledku (13,24 %), hned po oblasti Pracovníci – výsledky. Z toho je vidět, že společnost hřeší na to, že zaměstnává schopné pracovníky a už se bohužel příliš nezajímá o jejich osobní růst. Společnost by se měla více zaměřit na rozvoj potenciálu svých zaměstnanců.

KRITÉRIUM PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Otázka 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?“

Otázka 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)?

Otázka 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?

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

Otázka 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 poznatku?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

PARTNERSTVÍ A ZDROJE	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	12	10	3	0	531
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	330	201	0	
Celkem/25 (v %)					21,24

Tabulka 5: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje (Zdroj: vlastní zpracování)

Partnerství a zdroje jsou dle modelu START lépe hodnoceny, společnost zde dosahuje výsledku 21,24 %. Partnerství s jejími subdodavateli patří mezi silné stránky společnosti, i když i v této oblasti je stále co zlepšovat. V současnosti by se dal vztah s partnery označit za strnulý, proto by se společnost měla zaměřit na jeho další rozvoj. Bohužel ze strany vedení není aktivně podporováno vytváření inovačního ani tvůrčího ducha.

KRITÉRIUM PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Otázka 1: „Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?“

Otázka 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?

Otázka 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?

Otázka 4: Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

Otázka 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?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

PROCESY, PRODUKTY, SLUŽBY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	10	12	3	0	
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	396	201	0	597
Celkem/25 (v %)					23,88

Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty, služby (Zdroj: vlastní zpracování)

Oblast Procesy, produkty a služby byla vyhodnocena mezi předpoklady jako jedna z lepších. S výsledkem 23,88 % lze říci, že společnost produkuje určitou snahu poznávat a chápat potřeby zákazníků a tyto poznatky dále převádí do hodnoty služby, kterou klientům poskytuje. Výsledky procesů v současnosti jsou sice systematicky analyzovány, ale pouze na nízké úrovni. Společnost by se měla zamyslet i nad lepší spoluprací s klienty a jejich zapojení do navrhování a upravování služeb.

ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Otázka 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?“

Otázka 2: Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Otázka 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?

Otázka 4: Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníci požadovány a očekávány?

Otázka 5: Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Otázka 6: Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?

Otázka 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?

Otázka 8: Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	24	12	4	0	
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	396	268	0	664
Celkem/40 (v %)					16,6

Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

V oblasti Zákazníci – výsledky společnost dosáhla poměrně nízkého výsledku – pouhých 16,6 %. Společnost sice využívá sledování určitých měřítek výkonnosti, ta však nejsou komplexní. K pravidelnému průzkumu prováděnému u zákazníků ke zjišťování jejich spokojenosti a jejich zpětné vazby, bohužel nedochází. Tudíž nedochází ani k měření těchto výsledků s jejími přímými konkurenty. A na základě toho zákazníkům nemůže ani dělit do žádných skupin. Spokojenost se službami si společnost

ověřuje pouze tak, že dochází k prodlužování smluv s řadou klientů a dle množství stálých – dlouhodobých klientů.

PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

Otázka 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?

Otázka 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?

Otázka 3: Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

Otázka 4: Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?

Otázka 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?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	19	5	1	0	
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	165	67	0	232
Celkem/25 (v %)					9,28

Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

Nejhůře hodnoceným kritériem je oblast Pracovníci – výsledky, kde společnost dosáhla 9,28 %. Toto kritérium je úzce propojeno s kritériem Pracovníci, což bylo druhé nejhůře hodnocené. Kritérium Pracovníci – výsledky se zaměřuje na zhodnocení spokojenosti pracovníků, to zda je měřena a dále vyhodnocována a také zda dochází k jejímu porovnávání s dalšími firmami. Hodnocená společnost v současnosti nepoužívá žádné trvalé a pravidelné metody pro zjištění zpětné vazby od pracovníků, nedochází tedy k žádným pravidelným rozhovorům, dotazníkovým šetřením, což by bylo dobré napravit. Zpětnou vazbu společnost získává většinou až při samotném odchodu pracovníka z firmy, kdy zjišťuje důvody odchodu. Protože nedochází k žádnému zjišťování vnímání různých aspektů zaměstnanci, nemůže docházet ani k žádným porovnáním s dalšími podniky, následně nemůže ani pracovníky seznámit s těmito neexistujícími výsledky. Protože v této oblasti model START obsahuje dost otázek, které na sebe navazují, došlo k situaci, kdy při „negativní“ odpovědi na jednu z nich následují samé „negativní odpovědi“. To bylo také jedním z důvodů, proč společnost dosáhla tak nízkých výsledků, avšak musím podotknout, že v této oblasti se společnost musí více zamyslet a zaměřit se na oblast pracovníků a jejich vnímání činnosti a procesů v organizaci a jejího samotného chování k nim.

SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Otázka 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?

Otázka 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)?

Otázka 3: Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?

Otázka 4: Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?

Otázka 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?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

SPOLEČNOST - VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	9	14	2	0	596
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	462	134	0	
Celkem/25 (v %)					23,84

Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

Kritérium Společnost – výsledky, posuzuje činnosti a jednání podniku, které mají dopad na jeho okolí a na společnost jako celek. V této oblasti se podařilo firmě dosáhnout 23,84 %. V podniku dochází k třídění odpadu na recyklovatelný a směsný, dále dochází ke sbírání nefunkční elektroniky a nefunkčních baterií, které jsou odevzdávány do příslušných sběrných košů a dvorů. Také dochází ke třídění a sběru umělohmotných víček, která se sbírají za účelem podpory postižených dětí. Společnost také podporuje různé dobročinné akce a sbírky, každoročně dává finanční dar na podporu postižených dětí apod. V této oblasti se daří organizaci dosahovat jedny z nejlepších výsledků. Nicméně se domnívám, že ještě lepšího hodnocení by se dalo dosáhnout například, kdyby společnost podpořila další zdravotnické a společenské akce, mohla by také poskytnout vyšší finanční příspěvek v televizní soutěži STAR DANCE, kde jsou v každém ročníku vyhlašováni sponzoři v přímém přenosu v televizi, dochází tedy k oslovení široké veřejnosti a upevnění si prestiže.

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Otázka 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?

Otázka 2: Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?

Otázka 3: Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?

Otázka 4: Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?

Otázka 5: Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Otázka 6: Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

Otázka 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?“ (NÁRODNÍ CENA, 2013)

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	14	17	4	0	829
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	561	268	0	
Celkem/35 (v %)					23,69

Tabulka 10: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)

Mezi další nejlépe hodnocenou skupinu patří výsledky v kritériu Klíčové výsledky s 23,69 %. Oblast se zabývá hodnocením měřítek výkonnosti klíčových podnikových procesů, podpůrných a řídicích procesů, zajišťujícím efektivnost podnikatelské činnosti společnosti. Měřítka jako produktivita, podíl na trhu, obrat z prodeje, byly bohužel ovlivněny do jisté míry vývojem ekonomiky, společnost se doposud do jisté míry dostává z následků zasažení celosvětovou hospodářskou krizí. Nicméně v porovnání s konkurencí, dostupnými informacemi o konkurenci, její výsledky nejsou tak špatné. Firmě se stále daří držet svůj podíl na trhu, který se zvýšil v minulém roce, díky uzavření velkého kontraktu asi s 80 novými klienty. Avšak ani v této oblasti nedochází k pravidelnému srovnávání s přímým konkurentem. Dochází k třídění výsledků

společnosti dle poskytovaných služeb, ovšem nedochází k jejich třídění dle zákazníků. Bohužel ani výkonnost všech podnikových procesů, jež se podílejí na konečné službě, není pravidelně měřena a nejsou ani stanoveny vhodné podmínky pro její měření.

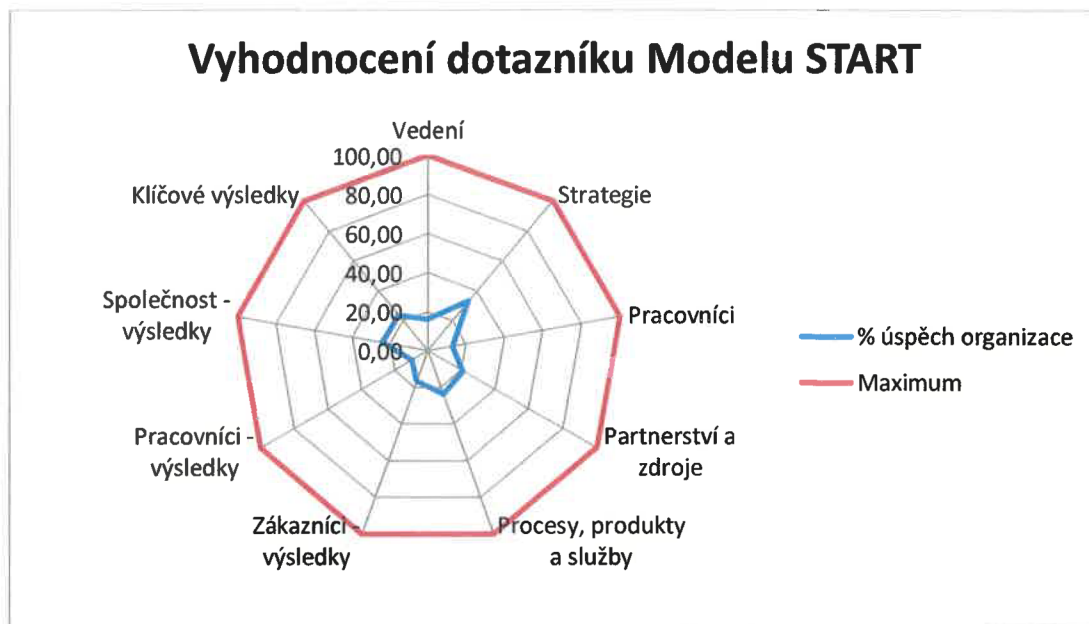
3.7.2 Shrnutí výsledků dotazníku dle modelu START

Níže bude uveden celkový profil společnosti sestavený z výsledků jednotlivých kritérií modelu START. Pro lepší názorné zhodnocení bude vypracován i pavučinový graf „Vyhodnocení dotazníku modelu START“, ve kterém lze na první pohled vidět, jakých výsledků by měla společnost dosahovat v ideálním případě (100 %) a jaké výsledky dosahuje ve skutečnosti.

PROFIL ORGANIZACE					
	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	16	6	3	0	15,96
Strategie	4	17	4	0	33,16
Pracovníci	16	8	1	0	13,24
Partnerství a zdroje	12	10	3	0	21,24
Procesy, produkty a služby	10	12	3	0	23,88
Zákazníci - výsledky	24	12	4	0	16,60
Pracovníci - výsledky	19	5	1	0	9,28
Společnost - výsledky	9	14	2	0	23,84
Klíčové výsledky	14	17	4	0	23,69
					Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	124	101	25	0	
Faktor (b) v %	0	33	67	100	
Hodnota (axb)	0	3333	1675	0	5 008 bodů
Celkem/250 (v %)	úspěch společnosti 20,03 %				

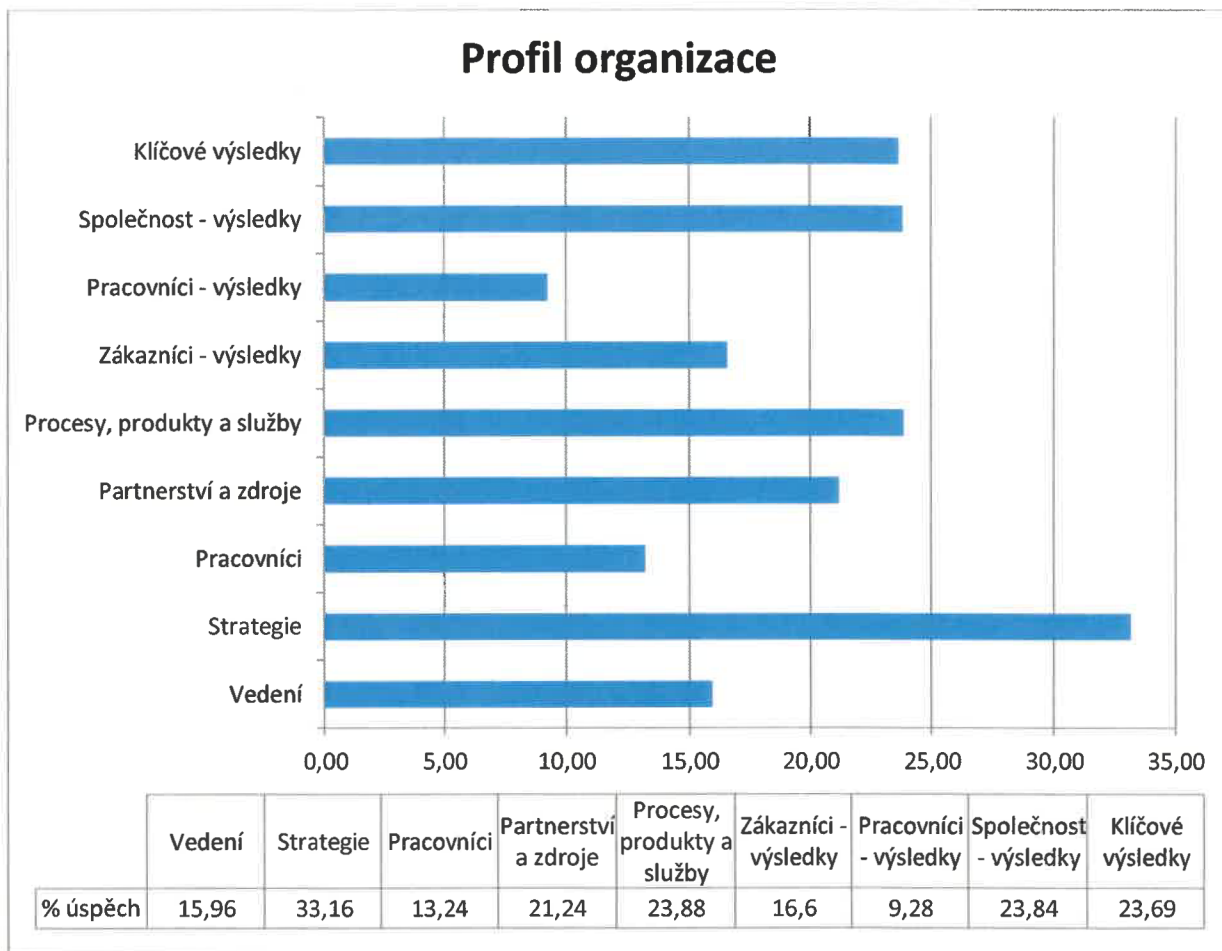
Tabulka 11: Celkový profil společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Z tabulky celkového bodového hodnocení vyplývá, že se organizaci podařilo ze všech devíti kritérií získat 20,03 % úspěch. Tato hodnota patří mezi nižší výsledky, ovšem jedná se teprve o první hodnocení a využití modelu START, se kterým se společnost seznámila, až teprve při samotném provádění hodnocení. Dle údajů, které uvádí společnost pro Národní cenu kvality, patří výsledky firmy mezi horší, ale odpovídá to faktu, že společnost se doposud nesnažila o zavádění excelence a až teprve při tomto měření se seznámila se samotným fungováním a filozofií nejzákladnějšího modelu START.



Graf 4: Vyhodnocení dotazníku Modelu START (Zdroj: vlastní zpracování)

Každá společnost musí nějak začít, tudíž výsledky zjištěné v této práci lze chápat jako seznámení se s filozofií EFQM a mohou sloužit jako podklad pro osvojení si filozofie tohoto modelu a jeho postupného zavádění. Výhodou modelu START je, že pokud se společnost bude do budoucnosti věnovat tvorbě a shromažďování údajů prostřednictvím dotazníků, dbát na správné provádění sebehodnocení a především bude důrazně prosazovat neustálé zlepšování, může se v dalších letech přihlásit do soutěže Národní ceny kvality a v případě, že by se jí podařilo ve své kategorii zvítězit, opět by došlo k posílení její prestiže, potažmo by to mohlo vést k posílení jejího postavení na trhu, pokud by tento výsledek společnost dokázala správně marketingově využít.



Graf 5: Procentuální úspěšnost organizace v daných oblastech (Zdroj: vlastní zpracování)

Jak jsem již uvedla výše, model START slouží především pro obeznámení podniku se zásadami modelu EFQM. U menších a středních firem, které teprve začínají se sebehodnocením, je velice malá pravděpodobnost, že budou dosahovat větší četnosti odpovědí C a B. Cílem je tedy, aby společnost dokázala objektivně vyplnit dotazník, provést objektivní sebehodnocení a na závěr zpracovat profil organizace, v němž dojde ke stanovení silných a slabých stránek podniku a zjištění oblastí pro další zlepšování.

3.8 SWOT analýza

Silné stránky:

- Dobré a známé jméno v oboru.
- Dlouholetá tradice.
- Zkušenosti a vysoce kvalifikovaní pracovníci.
- Dostatek stálých zákazníků.
- Spolupráce s řadou partnerských společností.
- Vysoká flexibilita a snaha přizpůsobit se požadavkům zákazníků.
- Široká nabídka služeb.
- Schopnost poskytovat služby i v rámci zahraniční konkurence.
- Iniciativní a velice schopní pracovníci.

Slabé stránky:

- Neaktuálnost webu, došlo k zúžení nabídky některých služeb.
- Nepropojení cílů firmy s cíli zaměstnanců.
- Nejsou zcela přesně definovány strategie a cíle.
- Neexistující motivační systém.
- Nízký zájem o osobní rozvoj zaměstnanců.
- Vysoké nároky na zaměstnance a jejich časovou flexibilitu.
- Společnost má málo diferencované portfolio odběratelů.
- Manažeri jsou vysoce vytížení a nezbyvá jim čas na vedení lidí.
- Není vytvořený komplexní systém měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

Příležitosti:

- Získávání nových zakázek z dalších krajů než jen z Jihomoravského.
- Expanze na zahraniční trh.
- Otevírání nových poboček.
- Více propagovat svou dobročinnou činnost.
- Díky vypisování dotačních programů se objevují noví zákazníci i z řad veřejného sektoru, zaměření se na tyto zákazníky.

- Zlepšit snahu o uchování a rozšíření dobré pověsti a image.
- Vytvořit takový motivační systém a změnit přístup k zaměstnancům, aby se společnost stala perspektivním zaměstnavatelem.

Hrozby:

- Velká konkurence v oboru.
- Nízké náklady na vstup do odvětví.
- Tlak na nízké ceny.
- Společnost se orientuje na větší firmy, ty mají tendence prosazovat si více svoji „vůli“ při uzavírání smluv.
- Neustále se měnící podmínky v oboru a legislativa, nutnost neustále sledovat změny a vyhledávat příslušná školení.

4 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Vzhledem k výsledkům, které v současnosti společnost dosahuje a které byly získány prostřednictvím dotazníku START, zde navrhuji zlepšení, která jsou jednoduchá, finančně méně náročná a domnívám se, že poslouží firmě jako dobrý základ pro další zlepšení. Společnost tedy bude mít v budoucnu na co navázat, navíc po zavedení uvedených zlepšení by sama měla pocítit – i na finančních výsledcích, že dochází ke zlepšení a mělo by ji to motivovat k dalším akcím, které budou mít inovativního ducha, podporovat její růst a především budou zlepšovat její výsledky ve všech oblastech – finanční, zaměstnanecká, vlastnická,....

NÁVRHY V OBLASTI „PŘEDPOKLADY“

Zlepšení v oblasti „Vedení“

- Zavedení pravidelných porad, především dialogu vedení a pracovníků.
- Zavedení brainstormingu a ověření jeho výsledků.
- Zavedení motivačního systému.
- Upravit náročnost práce manažera zakázek tak, aby se mohl soustředit více na vedení lidí.
- Zavedení hodnocení manažerských schopností v oblasti vedení pracovníků.

Ve firmě bylo zpracováno poslání, vize a vyjádřeny firemní hodnoty v interních firemních materiálech, bohužel tyto materiály jsou již zastaralé a nedošlo k jejich aktualizaci. Proto bych doporučovala, aby vedení podniku vypracovalo tyto materiály znovu a především, aby došlo k obeznámení zaměstnanců s těmito materiály. Tyto informace by bylo také dobré uvést na webových stránkách, aby její partneři a odběratelé věděli, kam chce směřovat a mohli se podle toho také chovat.

Upřednostňovala bych otevřenou komunikaci a presentaci firemní vize a hodnot se svými zaměstnanci, zákazníky a dalšími zainteresovanými osobami. Pokud se firmě podaří šikovně formulovat poslání, může dojít k tomu, že s dobře vybudovaným motivačním systémem může dojít k velice účinné stimulaci a motivaci zaměstnanců.

Z mnoha různých průzkumů je dokázáno, že postavení a jednání manažera v organizaci je velice klíčovým prvkem pro vedení zaměstnanců a pro jejich samotné zaujetí postoje vůči firmě. Výsledky dotazníku naznačují, že bohužel v organizaci nedochází ke zjišťování zpětné vazby ze strany zaměstnanců, nedochází ani k jejich zapojení do nějakého dialogu, který by se týkal zlepšování firemních procesů. Domnívám se, že společnost by mohla mnohem lépe využívat tohoto potenciálního kvalitního zpětnovazebního zdroje. Navíc zaměstnanci jsou ti, kteří jsou nejbližší zákazníkům, oni „plní“ zakázky, tudíž je logické, že jejich připomínky budou zcela jistě praktické, protože vědí o tom, jak společnost funguje, jak probíhá vyřizování zakázek apod.

Navrhuji, aby došlo k vytvoření lepších podmínek pro manažera, tak aby měl čas na jednání se zaměstnanci, které by se provádělo pravidelně alespoň jedenkrát měsíčně, zároveň bych část jeho práce delegovala na podřízené, aby se více mohl věnovat zaváděním navržených změn zaměstnanci, které budou vedením firmy přijaty a také aby měl větší časové kapacity na vedení lidí a jejich motivování. Dále bych toto podpořila zavedením odměňovacího motivačního systému, který by odměňoval ty nápady, které budou vedením firmy schváleny. Tyto návrhy by mohly být oceněny v hodnotě 2 000 – 5 000 Kč, a to dle kvality návrhu, podle náročnosti na jeho realizaci, podle podrobnosti rozpracování návrhu apod. Odměna by byla vyplacena jednorázově záraz s měsíční výplatou. Také by bylo vhodné, aby byla zavedena pravidelná setkání nejvyššího vedení společnosti se zaměstnanci – alespoň jednou za čtvrt roku. Na těchto setkáních by mohlo dojít ke krátké sumarizaci výsledků, projednání problémových oblastí a probíhala by zde diskuze například formou brainstormingu pro řešení nějakých vzniklých problémů apod. Na těchto poradách by informace neplynuly jen ze strany zaměstnanců k vedení, ale i vedení by pracovníky informovalo o chystajících se změnách, o vytyčených cílech apod.

Zavedení hodnocení manažerů, které by probíhalo pravidelně. Manažery by hodnotili jejich podřízení pracovníci. Hodnocení by nemělo za žádných okolností sloužit k pouhému stěžování si na manažery, musí být objektivní a mělo by se týkat hodnocení manažerských schopností, mělo by posloužit jako podklad pro zlepšení jejich schopností vést své podřízené, napomoci je správně motivovat. Navrhuji sestavit dotazník, jež by umožňoval vzájemné porovnání výsledků všech hodnocených

manažerů, nebo by také tento dotazník mohl být poskytnut několikrát v roce a mohly by se sledovat výsledky u jednotlivých manažerů, zda dochází k jejich zlepšování.

Do dotazníku bych zahrnula minimálně následující body, ke kterým se zaměstnanci mohou anonymně vyjádřit, písemnou formou v podobě otevřených odpovědí:

- 1) Dokáže manažer ocenit dobře odvedenou práci nebo nám sdělit svoje kritické připomínky?
- 2) Komunikuje manažer všechny potřebné informace, které musíme mít pro bezproblémové řízení zakázky?
- 3) Upozorňuje nás manažer na chyby, kterých bychom se měli pro další úkol vyhnout?
- 4) Zajímá se manažer o naše osobní cíle, osobní rozvoj?
- 5) Snaží se manažer podporovat v rámci firemních cílů a strategií cíle svých pracovníků?
- 6) Zajímá se manažer o naše podněty, které by mohly vést ke zlepšení podnikových procesů?

Zlepšení v oblasti „Strategie“

- Uvést strategii v písemné formě.
- Používat zpětnovazební systém pro podporu plnění dlouhodobých plánů.
- Při formulování strategie důsledně dbát na určení takové strategie, která povede k budoucímu rozvoji a řízení rizik.
- Zavedení analýzy rizik a využití nástroje Mapa rizik.
- Seznámit se strategií zaměstnance a další zainteresované strany.

Jak jsem se bohužel dozvěděla, strategii má společnost v současnosti stanovenou jen ústně, přičemž o ní vědí jen vrcholoví pracovníci. Doporučovala bych vypracovat interní materiály, které budou obsahovat aktuální strategii, vizi a poslání. Tím lze dosáhnout toho, že zaměstnanci se mohou s firmou lépe ztotožnit, napomůže to

pochopit kroky, které vedení společnosti dělá a mohou si na základě toho stanovit i své vlastní cíle ve společnosti.

Vzhledem k tomu, že společnost má několik poboček, měly by se všechny pobočky se stanovenou strategií ztotožnit a přijmout ji „za svou“. Na základě těchto formulací lze potom podstatně snadněji vypracovávat plány a cíle jednotlivých poboček, oddělení a jednotlivců, a lze je pak lépe provázat s cíli společnosti. Nelze však opomenout ani to, že společnost má i několik oddělení, doporučuji, aby každé z oddělení na základě celofiremní strategie vypracovalo svoji strategii, jejíž naplnění bude podporovat naplnění firemní strategie. Tudíž doporučuji stanovit strategii od shora dolů, aby byla dodržena jednotota cílů. Zároveň by bylo vhodné se strategií určit i jednotlivé cíle pro jednotlivá oddělení a pobočky s dobou jejich naplnění a odpovídajícími osobami, aby byla usnadněná kontrola plnění.

Uvedené dokumenty by měly být zveřejněny nejen na firemních webových stránkách, které jsou k dispozici veřejnosti, ale měly by být dostupné také na interních firemních stránkách, které pracovníci navštěvují nejčastěji – na intranetu.

Pokud by společnost začala využívat nějakého zpětnovazebního systému – ať již ze strany pracovníků (jak jsem navrhovala výše), nebo ze strany zákazníků (jak navrhuji níže), nebo využije zpětné vazby od jiných stakeholderů, vždy to pro ni bude výhodné z mnoha důvodů, mezi něž patří například i to, že při využití zpětné vazby, může podnik zdokonalovat svoji strategii a lépe řídit rizika. Zpětná vazba patří k základním nástrojům využívaným risk managementem, tedy managementem řízení rizik. Podnik je pak schopen některá rizika předvídat, připravit se na ně a přijmout opatření pro minimalizaci důsledků rizik, či se rizikům zcela vyhnout.

Společnosti bych doporučila, aby začala pravidelně, alespoň dvakrát ročně provádět analýzu rizik, aby mohla získat informace o tom, co ji ohrožuje a zda zavedená opatření rizika opravdu minimalizovala. Čím častěji by byla analýza prováděna, tím by to bylo samozřejmě lepší, ale pro začátek navrhuji alespoň začít s touto analýzou, domnívám se, že jakmile vedení nabyde kladné zkušenosti s jejím zavedením, bude samo vyžadovat častější provádění. Výhodou tohoto řešení je, že analýza rizik dokáže identifikovat

rizika, určit závažnost jednotlivých rizik a následně na ně vedení reaguje zavedením opatření, která by měla rizika buď zcela odstranit, nebo minimalizovat škody.

Pro provádění analýzy rizik bych navrhovala následující postup:

- Sestavit tým pracovníků, kteří jsou nejbližší „problému“.
- Identifikovat procesy, činnosti a jejich vzájemné vazby a podrobně je rozepsat.
- Na základě určení významných procesů a činností identifikovat všechna relevantní rizika.
- Seznámit se s riziky, určit důvody a místa jejich vzniku, nashromáždit co nejvíce informací, abychom byli schopni se s riziky dopodrobna obeznámit.
- Vyvodit následky, které by firmu potkaly, pokud by jednotlivá rizika nastala.
- Určit hladinu významnosti jednotlivých rizik.
- Nejkritičtějším rizikům by se měl tým nejvíce věnovat.
- Dále by tým určil pravděpodobnosti u jednotlivých rizik, že dané riziko nastane, stupnice pravděpodobnosti (P) by mohla být od 0 až do 10, přičemž číslo 10 značí nejvyšší pravděpodobnost výskytu rizika.
- Dále by bylo třeba určit dopady rizik (D), zanedbatelný, střední, zničující a určit intervaly pro jednotlivé stupně dopadů, např.: zanedbatelný <0;4>, střední (4;7>, zničující (7;10>.
- Stupeň významnosti rizika (R) se pak určí jako násobek $P \times D$.
- U takto ohodnocených rizik se vedení společnosti rozhodne, kterými riziky se bude opravdu zabývat a jaká opatření zavede.
- Nejjednodušším znázorněním velikosti rizik před opatřením a po zavedení opatření je pavučinový graf, avšak ještě lepším nástrojem je mapa rizik, ve které můžeme rizika před a po zavedení opatření rozdělit podle jejich hodnoty například do tří kategorií (běžná, závažná, kritická), čímž nás dokáže upozornit na nejzávažnější problémy.

Dle mého soudu patří k nejzávažnějším problémům ohrožujícím organizaci tato rizika:

- 1) Málo rozložené portfolio zákazníků (v současnosti máme malý počet velkých firem, doporučovala bych větší počet středních firem)

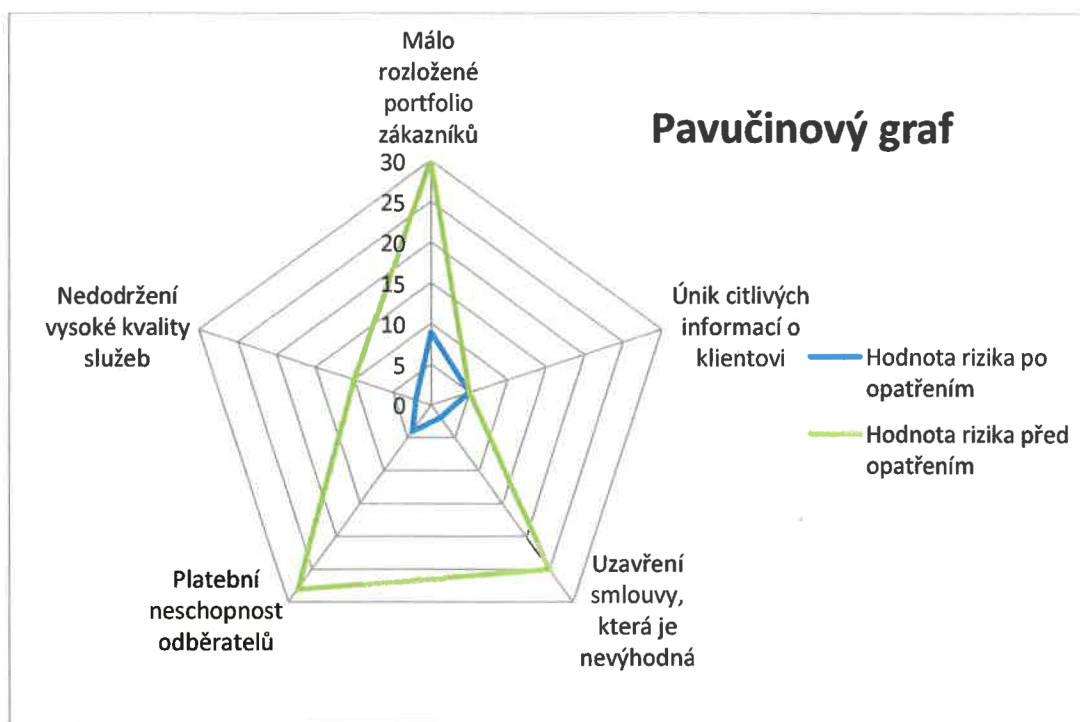
- *opatření: získat zákazníky z řad středních firem z různých odvětví, pokud by určitou oblast zasáhla finanční krize a klienti, kterých by se to týkalo by nebyli schopni nám platit, riziko z vysokých ztrát by se minimalizovalo, pokud budeme mít klienty i z jiných oborů, které krize nezasáhne buď vůbec nebo později nebo v menší míře.*
- 2) Platební neschopnost odběratelů
- *opatření: do jisté míry se tomu dá předejít i správnou skladbou odběratelů, pokud nebude schopno platit jen pár odběratelů, nebude to pro ni zničující, nebo společnost může zavést hodnocení odběratelů a dle statistiky, kterou si povede, bude moci sledovat vývoj jejich platební schopnosti, dále se dá k tomuto účelu využít i volně dostupných informací z webu.*
- 3) Uzavření smlouvy, která je ve výsledku pro organizaci nevýhodná a zakázka je ztrátová
- *opatření: důkladné rozhovory s klienty o jejich představách o rozsahu poskytnutí služeb, zavést do smluv bod, který bude naši firmu zvýhodňovat v těch případech, kdy firmy nevedou řádně účetní dokumenty a audity jsou pak tímto zdržovány, ve smlouvě by mohlo být uvedeno, že pokud přezkoumávání a kontrola určitých dokumentů (dle služby – klasicky se jedná o rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu a výroční zprávu) přesáhne určitý počet hodin, bude účtováno za každou další hodinu navíc například 700 Kč.*
- 4) Únik citlivých informací ze společnosti o zákazníkovi
- *opatření: zavést software, který dokáže kontrolovat, co za dokumenty si pracovníci stahují a přeposílají.*
- 5) Nedodržení vysoké kvality služeb, kvůli velkému množství zakázek, které již nestíhá sama obsloužit a musí je outsourcovat
- *opatření: nábor nových zaměstnanců, kteří již mají praxi v oboru, tudíž se nemusíme zdržovat s jejich zaučením.*

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost (P)	Dopad (D)	Významnost
R1	Málo rozložené	5	6	30

R2	portfolio zákazníků			
	Únik citlivých informací o klientovi	1	5	5
R3	Uzavření smlouvy, která je nevýhodná	5	5	25
R4	Platební neschopnost odběratelů	4	7	28
R5	Nedodržení vysoké kvality služeb	2	5	10

Tabulka 12: Ohodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

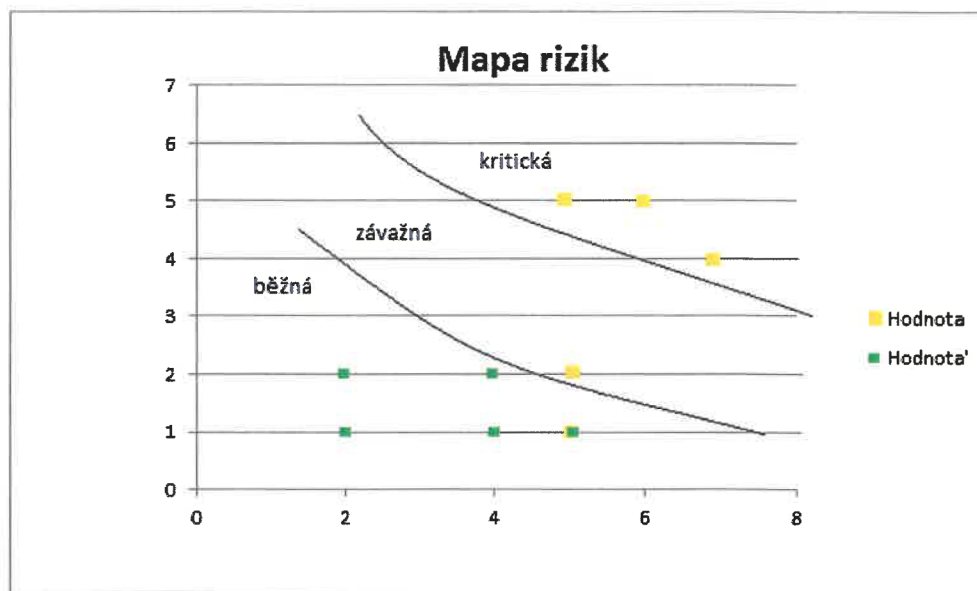
Z tabulky Ohodnocení rizik je pak dále zpracován pavučinový graf, který znázorňuje, jak moc se určitá rizika zlepšila po zavedení opatření.



Graf 6: Pavučinový graf - analýza rizik (Zdroj: vlastní zpracování)

Nakonec uvádím i Mapu rizik, která velice přehledně zobrazuje Hodnotu rizika před zavedením opatření (žluté body) a Hodnotu rizika po zavedení opatření (zelené body).

Logicky by měly být zelené body posunuty do levého dolního rohu po zavedených opatřeních, protože chceme dosáhnout minimalizace následků rizik.



Graf 7: Mapa rizik a rozřazení rizik dle závažnosti (Zdroj: vlastní zpracování)

Zlepšení v oblasti „Pracovníci“

- Zavedení slovního hodnocení zaměstnanců na pravidelných poradách.
- Školení seniorských auditorů, kteří budou aktuální informace předávat dál v podobě interního firemního školení a prostřednictvím firemního intranetu.
- Hodnocení spokojenosti zaměstnanců pomocí dotazníků.

Pracovníci potřebují také dostávat zpětnou vazbu k jejich odvedené práci, aby se mohli zlepšovat, proto bych doporučila na poradách probírat problémové oblasti, manažer by mohl pochválit dobrá řešení a dobře odvedenou práci některých zaměstnanců a zároveň probrat s nimi, na co by si příště měli dát pozor, aby se vyvarovali stejných chyb. Tato zpětná vazba může působit jako dostatečný stimul pro motivaci.

Dalším vhodným nástrojem by bylo zavedení školení, která se budou týkat novinek a změn v oboru, na tato školení by byli vysláni například jen tři zaměstnanci z řad zkušenějších auditorů, ti by pak pravidelně vědomosti nabitě z těchto školení předávali v jejich pobočkách formou interních školení, navíc by poznatky ze školení bylo vhodné

sepsat a uveřejnit je na interních webových stránkách, kde budou všem k dispozici. Tím by se zajistila aktuálnost informací, které budou mít zaměstnanci k dispozici a přitom by nemuseli všichni strávit celý den na školeních, na kterých se uvádějí i informace, které se nemusejí zcela týkat daného oboru, nebo nejsou pro ně relevantní. Cena těchto kurzů pořádaných Komorou auditorů České republiky se pohybuje obvykle od 2 000 – 3 000 Kč. Pro tři své pracovníky by tedy školení při horní hranici ceny vyšlo na **9 000 Kč**.

Mezi další zpětnovazební nástroje patří i dotazníky, které bych směřovala zaměstnancům. Otázky by byly sestaveny tak, aby se na ně dalo odpovídat co nejjednodušeji, aby dotazník nezabral moc času, také aby vyhodnocení bylo jednoduché, samozřejmostí bude anonymita respondentů. Tyto dotazníky by se zaměřovaly na zjištění spokojenosti zaměstnanců. Zaměstnanci, jejich znalosti, ochota a motivace jsou nejcennějším aktivem pro společnost, výsledky dotazníků mohou pomoci firmě lépe motivovat pracovníky, snížit fluktuaci zaměstnanců, zvýšit výkonnost a loajalitu vůči firmě. Vedení firmy by mělo zaměstnance informovat o účelu dotazníku. Průzkum pomocí něj by měl probíhat alespoň 2x ročně, výsledky by měly být zaznamenány do firemní statistiky, aby podnik mohl sledovat, jak se jednotlivé oblasti zlepšují / zhoršují. Výsledky dotazníku by mohli zpracovat asistentky auditorského oddělení, přičemž odměna za toto zpracování by mohla být jednorázová a pohybovat se okolo **1 000 Kč**. Výsledky by následně předložily vedení společnosti, které by zaměstnancům sdělilo, jednak výsledky průzkumu a také jaké kroky pro nápravu ve vybraných oblastech hodlá podniknout. Každopádně zvolený způsob nápravy by bylo vhodné prodiskutovat na poradě s pracovníky, aby se zvolené řešení neminulo účinku.

Návrh otázek do dotazníku:

- 1) Znáte strategii podniku?
- 2) Jste spokojen/a se systémem hodnocení?
- 3) Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?
- 4) Vyhovuje Vám způsob motivace ve firmě?
- 5) Měl/a byste zájem o zvýšení své kvalifikace prostřednictvím vzdělávacích kurzů?

- 6) Máte zájem o jazykové kurzy?
- 7) Toužíte po kariérním růstu?

Tento dotazník by byl podle potřeb ještě doplněn dalšími otázkami, v této variantě bych jej nechala kolovat jen v prvním kole průzkumu a pro další průzkum by bylo vhodné jej doplnit dalšími doplňujícími otázkami – například jaký kariérní růst si představují, o jaká školení mají zájem, atd.

Zlepšení v oblasti „Partnerství a zdroje“

- Navázání ještě užší spolupráce s partnerem.
- Zavedení pravidelného benchmarkingu s partnerem.

Společnost má nyní několik partnerů, se kterými pravidelně spolupracuje. Doporučuji firmě na základě zkušeností, které již má se svými současnými partnery vybrat jednoho vhodného, silného, spolehlivého partnera, s nímž by navázala velice úzkou spolupráci. Firmy by se mohly dohodnout na společné strategii a politice a také by mohly spolu uzavřít dohodu o provádění benchmarkingu.

Zlepšení v oblasti „Procesy, výrobky a služby“

- Strukturalizace procesů.
- Přesné nadefinování vlastníka procesu.
- Důkladné projednání rozsahu služeb a zjištění stavu klientovi evidence ještě před uzavřením smlouvy.
- Sledování výnosnosti jednotlivých zakázek.

Firemní procesy v současnosti probíhají na dobré úrovni, avšak vždy je co zlepšovat. Doporučila bych firmě ještě více strukturalizovat své procesy a důrazněji dbát na určení vlastníka procesu a vymezení pravomocí a odpovědností u nových procesů.

Každá zakázka je svým způsobem specifická, neboť se řídíme do jisté míry požadavky klienta. Při uzavírání zakázky by do budoucna bylo pro podnik lepší, kdyby se zavedlo

před uzavřením smlouvy s klientem důkladné projednání rozsahu služeb a jeho pracovníci by dostali při projednávání možnost nahlédnout a zhodnotit v jakém „stavu“ se nalézají dokumentace, účetnictví a další potřebné podklady pro audit. Na základě tohoto projednávání by manažeři zakázek měli podstatně lepší výchozí pozici pro stanovení ceny pro poskytnutí konkrétní služby.

Pro lepší zpětnou vazbu bych navrhovala u všech zakázek zavést sledování výnosnosti. V podniku se sice vede v intranetu evidence hodin strávených zaměstnanci na zakázkách, počet najetých kilometrů autem, které se váží k dané zakázce, ceny služeb překladatelské agentury apod. Proto je zavedení sledování výnosnosti zakázek již pouhým posledním krokem pro lepší kontrolu procesů a pro lepší budoucí rozhodnutí.

NÁVRHY V OBLASTI „VÝSLEDKY“

Zlepšení v oblasti „Zákazníci – Výsledky“

- Vytvoření a zavedení systému měření spokojenosti zákazníků – elektronické dotazníky.
- Určit osoby, které budou zpracovávat výsledky dotazníků.

Aby byl zákazník ochoten vrátit se k ní, stal se jejím loajálním zákazníkem, byl ochoten i připlatit za její služby, musí poskytovat zákazníkům takovou úroveň služeb, aby byli spokojeni. Pokud se firmě podaří získat dlouhodobé zákazníky, je to pro ni velice výhodné, řada výzkumů prokázala, že právě stálí zákazníci jsou pro firmy nejvýnosnější, neboť podnik nemusí vynakládat finance na jejich získání, ale musí si je „pouze“ udržet. Spokojený zákazník má tendenci zůstat, z tohoto důvodu je dobré zavést systém měření spokojenosti zákazníků.

Hodnocená společnost má stálé klienty, avšak v některých případech se stává, že po vypršení dlouhodobé smlouvy klienti už s námi nechtějí prodloužit spolupráci. Pro měření spokojenosti zákazníků bych doporučovala zavedení dotazníků, které by klienti vyplňovali elektronicky. Nejideálnější by bylo oslovit všechny klienty a získat od nich zpětnou vazbu, ale společnost má velký počet klientů a proto by zpracování dotazníků bylo dost časově náročné, proto bych doporučila vybrat pouze dostatečně

reprezentativní vzorek klientů. Jednalo by se o firmy z řad malých, velkých i středních podniků, podnikajících jednotlivců, stálé klienty a nové klienty napříč různými odvětvími apod. Přičemž počet respondentů z jednotlivých skupin by byl vyvážený. Respondenti by byli nejprve osloveni osobně a následně by jim byl zaslán odkaz na elektronický dotazník v emailu.

Na vyplnění dotazníku by měli 14 dní, přitom po prvních 7 dnech bychom je „urgovali“ o vyplnění a zaslání dotazníků. Bylo by vhodné skombinovat otázky s otevřenými i uzavřenými odpověďmi. Doba, kterou zabere vyplňování, by neměla překročit 30 min.

Otázky by bylo vhodné skombinovat jak z oblasti spokojenosti s poskytovanými službami, ale i na oblast spokojenosti s jednáním se zaměstnanci. Zpracování výsledků dotazníků by měli opět na starosti asistenti, kteří by za tuto činnost obdrželi jednorázovou odměnu ve výši 2 000 – 5 000 Kč.

Výhodou dotazníku je, že dostáváme zpětnou vazbu, poměrně rychlou a přehlednou formou. Výsledky by byly zaneseny do firemních statistik a sledovalo by se, jak se jednotlivé odpovědi vyvíjejí. Dotazník by měl být dáván klientům alespoň 1x ročně, v pravidelných intervalech.

Pro potřeby firmy jsem sestavila kompletní návrh dotazníků, jehož srozumitelnost jsem vyzkoušela na testovacím vzorku respondentů. Kompletní návrh dotazníku pro klienty je v příloze této práce, zde uvádím jen otázky, které se v dotazníku vyskytují:

- 1) Jak často využíváte naše služby?
- 2) Rozhodujete o výběru Vašich dodavatelů Vy, nebo jiný pracovník Vaší firmy?
- 3) Jak jste se dozvěděli o nabídce naší společnosti? (V případě, že zvolíte kolonku jiná možnost, prosím vyplňte odkud jste se dozvěděli o naší firmě)
- 4) Jak dlouho s námi spolupracujete?
- 5) Budete chtít s námi spolupracovat i v budoucnosti?
- 6) Měli byste zájem i o jiné naše služby?
- 7) Domníváte se, že jsou naše služby.
- 8) Jak byste ohodnotili naše služby na stupnici 1-5 (1- jsem velmi spokojen; 5- jsem nespokojen)
- 9) Považujete naše zaměstnance jako profesionálně vystupující?

10) Jste spokojeni s jednáním našich zaměstnanců?

11) Jste spokojeni s dobou vyřízení Vaší zakázky?

Zlepšení v oblasti „Společnost – Výsledky“

- Dávat větší důraz na rozšiřování povědomí o společensky odpovědném chování firmy.
- Rozšíření povědomí o existenci firemního newsletteru.

Oblast podnikání, ve které se tato společnost pohybuje, nepatří mezi průmyslová odvětví, která zatěžují své okolí smogovým znečištěním, rizikem úniku chemických látek apod. Firmy podnikající ve finanční sféře se však čím dál tím častěji prezentují jako společensky odpovědné organizace. Vzhledem k nepsaným pravidlům z oblasti etiky, udržování hezkého pracovního prostředí a příjemného pracovního klima na pracovišti, snaze o třídění odpadů, pravidelnými příspěvky na charitativní a dětské koncerty a řadou dalších aktivit, které vypovídají o tom, že se daná společnost chová jako společensky odpovědná ve všech oblastech, by bylo dobré, kdyby samotné vedení firmy začalo více prezentovat podnik jako svědomitého partnera, který se chová jako společensky odpovědná osoba, čímž by v očích svých klientů a partnerů mohla ještě více umocnit svou prestiž.

Společnost již řadu let vydává elektronický občasník. Do tohoto časopisu přispívají všichni zaměstnanci a seznamují zde odbornou i neobornou veřejnost s novinkami v oborech daňového poradenství, auditorství a v dalších oblastech. V současnosti tento newsletter využívají především odborníci z jejich partnerských firem. Vzhledem k tomu, že pracovníci se snaží články psát tak, aby byly srozumitelné i pro laika, je škoda nevyužít potenciál, který může z rozšíření povědomí o tomto časopise pro firmu plynout. Opět zde platí pravidlo, že pokud by se podařilo existenci časopisu dostat do povědomí širší veřejnosti, začnou si čtenáři k firmě budovat vztah, budou ji vnímat jako společnost, která má přehled o novinkách v oboru a časem by se na ji mohli začít i obracet, tím by mohla získat nové zákazníky.

Zlepšení v oblasti „Zaměstnanci – Výsledky“

- Pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců.

Společnost by se měla začít zajímat o spokojenost zaměstnanců a zavést pravidelné, systematické zjišťování jejich spokojenosti, jejich požadavků a jejich potenciálů a jak je rozvíjet. Pomocí průzkumů by mohla sledovat trendy a porovnávat výsledky v jednotlivých letech a zjišťovat faktory, které její zaměstnance nejvíce ovlivňují. Měla by se zaměřit na sledování oblastí:

- motivačního systému a spokojenosti pracovníků s ním;
- možnostmi vzdělávání a osobního rozvoje;
- pracovní prostředí a podmínky, jak je hodnotí pracovníci.

Zlepšení v oblasti „Klíčové výsledky“

- Zavedení systému pro sledování vývoje vybraných ukazatelů a zjišťování jaké dopady mohou mít zjištěné výsledky na firmu v budoucnosti.

Klíčové výsledky by měly být vedením firmy vnímány jako velice důležité, společnost je rozhodně nemůže brát na lehkou váhu a musí jim věnovat velkou pozornost. V tomto konkrétním případě by podnik měl zaostřit na ukazatele:

- Produktivitu práce na různých pobočkách a porovnávat vytížení jednotlivých poboček navzájem.
- Sledování a snaha o zvětšování tržního podílu (třeba i nákupem menšího konkurenta).
- Míra inkasa pohledávek a sledování pohledávek splacených po splatnosti faktur.
- Rentabilita vlastního kapitálu (především), rentabilita aktiv,...
- Výnosnost jednotlivých zakázek.
- Časová náročnost jednotlivých zakázek.

Finanční náročnost návrhů

Zavedení dialogu se zaměstnanci 1x měsíčně cca 1 hod:

- při účasti cca 15 zaměstnanců by náklady byly asi 3 500 Kč
- přínosy – upevnění vztahu mezi firmou - vedením a zaměstnanci

Tvorba motivačního systému a jeho zavedení by zabralo asi 7 dní:

- zajištění externí firmou, cena asi 10 000 Kč
- přínosy vyšší ochota „obětovat se pro firmu“, vyšší loajalita

Odměňování návrhů za zrealizovaná zlepšení:

- jednorázová odměna 2 000 až 5 000 Kč (dle výše přínosu pro firmu)
- roční úspora plynoucí ze zavedených zlepšení 50 000 Kč

Hodnocení zlepšení schopností vedení manažera:

- vypracování dalších dotazníků (až v dalších letech) jednorázová odměna 500 Kč
- vyhodnocení dotazníku 1 000 Kč
- odměna za vyplnění dotazníků 100 Kč, při vyplnění cca 30 pracovníky tedy 3 000 Kč
- přínos – efektivnější komunikace mezi manažerem a pracovníky

Vyhodnocení dotazníků od zákazníků 1x ročně:

- zpracování odpovědí jednorázová odměna 2 000 Kč
- přínos – ještě vyšší návratnost klientů, růst výnosů o 50 000 Kč

Zavedení pravidelného provádění analýzy rizik 2x ročně:

- vypracování analýzy rizik a předložení zpracované zprávy vedení firmy bude provádět manažer za 2 x 2 000 Kč = 4 000 Kč ročně
- přínos – lepší připravenost na rizika, ušetřené ztráty 35 000 Kč ročně

Školení seniorských auditorů:

- 3 pracovníci min. 1x ročně, tedy 3 000 Kč

- přínos – udržení si kvalifikovaných znalostí

Průzkum spokojenosti zaměstnanců 2x ročně:

- jednorázová odměna asistentům 1 000 Kč, tedy 2 000 Kč ročně
- přínos – nižší fluktuace zaměstnanců, ušetření nákladů na zaškolení nových pracovníků asi 12 000 Kč

Nadefinování vlastníků procesů:

- nebude docházet k duplikaci práce – ušetříme min. 10 000 Kč

Sledování výnosnosti zakázek a dalších vybraných ukazatelů – IT pracovník pouze rozšíří stávající evidenci a vyhodnocení vybraných položek:

- cca 2 hodiny práce IT pracovníka – 600 Kč
- Manažer zakázek vypracuje ze zjištěných výsledků zprávu pro vedení společnosti, ve které bude informovat, co mělo na dané výsledky vliv, asi 4 000 Kč
- přínos – snížení počtu nevýnosných nebo málo výnosných zakázek, uvolnění kapacit na výnosnější zakázky, zvýšení výnosů asi 80 000 Kč

Zavedení interaktivního odkazu na náš elektronický občasník do automatického podpisu v Outlooku:

- asi 1 hod práce IT pracovníka – 300 Kč
- přínos – nové zakázky, výnos asi 10 000 Kč

Návrh na zlepšení	Náklad na zavedení zlepšení (v Kč za rok)	Výnos/úspora ze zlepšení (v Kč za rok)
Zavedení dialogu se zaměstnanci	42 000	
Tvorba motivačního systému a jeho zavedení	10 000	
Odměňování návrhů za zrealizovaná zlepšení	13 000	50 000

Hodnocení manažerských schopností	8 000	30 000
Vyhodnocení dotazníků od zákazníků	2 000	50 000
Zavedení pravidelného provádění analýzy rizik	4 000	35 000
Školení seniorských auditorů	9 000	
Průzkum spokojenosti zaměstnanců	2 000	12 000
Důkladné projednání rozsahu služeb a zjištění stavu klientovi evidence	10 000	100 000
Zavedení pravidelného benchmarkingu s partnerem	20 000	70 000
Nadefinování vlastníků procesů	500	10 000
Sledování výnosnosti zakázek a dalších vybraných ukazatelů	4 600	80 000
Zavedení interaktivního odkazu na náš elektronický občasník do automatického podpisu v Outlooku	300	10 000
Celkem	125 400	447 000

Tabulka 13: Vyčíslení nákladů a výnosů z realizace návrhů na zlepšení (Zdroj: vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti za pomoci modelu START. V práci byla provedena analýza výkonnosti společnosti s použitím EFQM modelu, pro tento účel byl použit model START, který je určen pro firmy, které se teprve s excelencí seznamují. Díky provádění analýzy, byla společnost obeznámena s podstatou a filozofií modelu Excelence EFQM a se samotným START modelem a prací s ním. Ze získaných odpovědí bylo provedeno sebehodnocení a na závěr z něj vychází i provedená SWOT analýza a návrhová část této práce.

I společnost, která se může zdát velice úspěšnou, může v „očích“ EFQM vyjít jako ne tak úspěšná, jak se může na první pohled jevit. Analyzované společnosti se podařilo dosáhnout celkového výsledku 20,03 %. Vzhledem k tomu, že se jednalo o první hodnocení, lze tento výsledek brát jako „odrazový můstek“ pro další zlepšování a vývoj společnosti. K silným stránkám patří kritérium Strategie a kritérium Procesy, produkty a služby. Ke slabým stránkám se zařadily výsledky v kritériu Pracovníci – výsledky a v kritériu Pracovníci. Kritérium Pracovníci – výsledky se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců ve společnosti. S ohledem na druhé nejslabší kritérium Pracovníci, bych organizaci doporučila, aby se co nejdříve zaměřila právě na oblast spokojenosti svých zaměstnanců. V důsledku toho doporučuji, aby se podnik více a přednostně zaměřil na toto cenné aktivum. Pro tento účel jsem vytvořila vzorové dotazníky pro zaměstnance, které by měly alespoň pro začátek posloužit jako indikátory kritických oblastí.

Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že společnost je teprve na začátku zlepšování ve všech oblastech, kterým se model Excelence věnuje, tedy má co zlepšovat. Zároveň musím podotknout, že se jednalo o první hodnocení prostřednictvím tohoto modelu a společnost se teprve až při jeho provedení seznámila se zásadami samotného EFQM.

Snažila jsem se navrhnout řešení, která by měla být snadno proveditelná a efekt, z jejich zavedení, by měl být poznat již během prvního roku. Náklady na tato zlepšení jsem vyčíslila na 125 400 Kč, zatímco očekávané přínosy z realizovaných návrhů jsou podstatně vyšší, a to 447 000 Kč.

Až se společnosti podaří zlepšit své současné výsledky, mohla by se začít soustředit na účast v programu START PLUS, který je vyšší modelovou řadou a pomohl by firmě se posunout k ještě lepším výsledkům.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. ©1998-2017. Balanced Scorecard Basics. *Strategy management group.* [Online] ©1998-2017. [Citace: 31. leden 2017.] Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard/Def>.

BARTOŠ, V. 2011. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích.* Brno : Vutium, 2011. str. 33. ISBN: 978-80-214-4408-9.

BLAŽEK, L. 2005. *Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Aplikace stakeholderského přístupu. Vývojové tendence podniků: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství.* 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2005. str. 305. ISBN 8021038370.

BREWER, P.C. and SPEH, T.W. 2000. Using the balanced scorecard to measure supply chain performance. *Journal of Business Logistics.* 2000, Sv. 1, Vol. 21.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, Z.S. © 2009–2017. Česká společnost pro jakost. *Historie a význam Modelu EFQM.* [Online] Omega design, © 2009–2017. [Citace: 18. leden 2017.] Dostupné z: http://www.csq.cz/42007/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=821&cHash=43636b0e16c7c876bda5d09ec3ab0860.

FRIEDEL, L. 2004. Best practices. *Využití benchmarkingu v malé a střední firmě.* [Online] 15. listopad 2004. [Citace: 23. leden 2017.] Dostupné z: bestpractices.cz/wp-content/uploads/2013/09/Teoretická-část4.doc.

GRASSEOVÁ, M. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HM PARTNERS. ©2017. Best practices. *Jakost Six Sigma – Teoretická část.* [Online] Web Visio, ©2017. [Citace: 23. leden 2017.] Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/jakost-six-sigma/teoreticka-cast/>.

HORVÁTOVÁ, J. 2013. EZAT. *Hodnotová výhoda pro zakazníka.* [Online] 2. říjen 2013. [Citace: 19. leden 2017.] Dostupné z: <http://www.ezat.sk/elearning/clanok/421>.

JANIŠOVÁ, D. a M. KŘIVÁNEK. 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1.vyd. Praha : Grada, 2013. str. 394. ISBN 978-80-247-4337-0.

JEŽKOVÁ, Z. 2013. *Projektové řízení: Jak zvládnout projekty*. Kuřim : Akademické centrum studentských aktivit, 2013. str. 281. ISBN 978-80-905297-1-7.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2007. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha : Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, R.S., D.P. NORTON. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : MA: Harvard Business School Press, 1996. str. 336. ISBN 0-87584-651-3.

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

LHOTSKÝ, J. 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 2010. str. 144. ISBN 978-80-251-3295-1.

MANAGEMENTMANIA'S SERIES OF MANAGEMENT. 2015.
ManagementMania.com. [Online] ManagementMania's Series of Management, 21. říjen 2015. [Citace: 15. říjen 2016.] Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/six-sigma>. ISSN 2327-3658.

NÁRODNÍ CENA. [Online] [Citace: 16. září 2016.] Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>.

—. © 2013. Model EFQM. [Online] © 2013. [Citace: 15. září 2016.] Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>.

—. 2013. Model EFQM. [Online] 2013. [Citace: 18. leden 2017.] Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>.

—. 2013. Národní politika jakosti. [Online] 2013. [Citace: 20. září 2016.] Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-evrope-a-ve-svete/3>.

NENADÁL, J. 2008. *Integrovaný systém řízení: elektronická příručka.* Praha : Dashöfe, 2008. ISSN 1804-0934.

NENADÁL, J. 1998. *Moderní systémy řízení jakosti.* Praha : Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

—. **2016.** *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* 1.vyd. Praha : Management Press, 2016. str. 302. ISBN 978-80-7261-426-4..

NEUMAIEROVÁ, I. 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. str. 215. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.

PEŠTUKA, J. 2009. *Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů.* Praha : Eurounion, 2009. ISBN 978-80-7317-078-3.

POKORNÝ, J. 2006. *Předdiplomní seminář: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci.* Brno : CERM, 2006. ISBN 80-214-3254-3.

QUESADO, P.R. 2016. Science Direct. [Online] 8. květen 2016. [Citace: 28. září 2016.] Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S2444845116300015>.

SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY. 2005-2010. Sdružení pro oceňování kvality. [Online] Internet a design prosperita, 2005-2010. [Citace: 20. září 2016.] Dostupné z: <http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/uchazeci/program-start-europe>.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. 2003. *Rozbor výkonnosti firmy.* Brno : PC-DIR Real, 2003. ISBN 80-214-1722-6.

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

ŠULÁK, M. a VACÍK, E. 2005. *Měření výkonnosti firem.* Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2005. str. 89. ISBN 80-86754-33-2.

TÖPFER, A. 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb.* 1. vyd. Brno : Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1766-8.

VEBER, J. 2006. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce - Legislativa, systémy, metody, praxe.* Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-146-1.

—. **2009.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* 2.vyd. Praha : Management Press,, 2009. str. 734. ISBN 978-80-7261-200-0.

WAAL, A.A. 2003. The future of the balanced scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence.* 2003, Sv. 7, 1.

WAGNER, J. 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* 1.vyd. Praha : Grada, 2009. str. 248. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj rentability vlastního kapitálu (VK) a přidané hodnoty (Zdroj: vlastní zpracování).....	54
Tabulka 2: Bodové hodnocení kritéria Vedení (Zdroj: vlastní zpracování)	63
Tabulka 3: Bodové hodnocení kritéria Strategie (Zdroj: vlastní zpracování)	64
Tabulka 4: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci (Zdroj: vlastní zpracování).....	66
Tabulka 5: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje (Zdroj: vlastní zpracování) ..	67
Tabulka 6: Bodové hodnocení kritéria Procesy, produkty, služby (Zdroj: vlastní zpracování).....	68
Tabulka 7: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)	69
Tabulka 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)	70
Tabulka 9: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky (Zdroj: vlastní zpracování)	72
Tabulka 10: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky (Zdroj: vlastní zpracování) ..	73
Tabulka 11: Celkový profil společnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	74
Tabulka 12: Ohodnocení rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Tabulka 13: Vyčíslení nákladů a výnosů z realizace návrhů na zlepšení (Zdroj: vlastní zpracování).....	95

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Du Pontova analýza (Zdroj: ManagementMania.com)	16
Obrázek 2: Ukazatele zákaznické perspektivy (Zdroj: HORVÁTOVÁ, 2013)	20
Obrázek 3: Obecný model hodnotového řetězce (Zdroj: SOLAŘ, BARTOŠ 2003, str. 78).....	21
Obrázek 4: Perspektivy BSC (Zdroj: KAPLAN, 2007 str. 20)	23
Obrázek 5: Typické kroky v benchmarkingu (Zdroj: FRIEDEL, 2004, s. 11).....	24
Obrázek 6: Grafické znázornění Gaussovy křivky (Zdroj: HM PARTNERS, ©2017)..	30
Obrázek 7: Schéma EFQM modelu (Zdroj: (NÁRODNÍ CENA)).....	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Srovnání výsledků zapojených firem do ceny kvality (Zdroj: NÁRODNÍ CENA).....	43
Graf 2: Výsledek hospodaření (VH) za běžnou činnost - srovnání s konkurencí (Zdroj: vlastní zpracování)	53
Graf 3: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb - srovnání s konkurencí (Zdroj: vlastní zpracování)	54
Graf 4: Vyhodnocení dotazníku Modelu START (Zdroj: vlastní zpracování).....	75
Graf 5: Procentuální úspěšnost organizace v daných oblastech (Zdroj: vlastní zpracování).....	76
Graf 6: Pavučinový graf - analýza rizik (Zdroj: vlastní zpracování)	85
Graf 7: Mapa rizik a rozřazení rizik dle závažnosti (Zdroj: vlastní zpracování)	86

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE	106
PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK PRO KLIENTY	107

PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

	Ano	Spíše ano	Ne	Spíše ne
Znáte strategii podniku?				
Jste spokojen/a se systémem hodnocení?				
Máte potřebné informace pro výkon Vaší práce?				
Vyhovuje Vám způsob motivace ve firmě?				
Měl/a byste zájem o zvýšení své kvalifikace prostřednictvím vzdělávacích kurzů?				
Máte zájem o jazykové kurzy?				
Toužíte po kariérním růstu?				

PŘÍLOHA 2: DOTAZNÍK PRO KLIENTY

1) Jak často využíváte naše služby?

<input type="checkbox"/>	Asi 1x za rok
<input type="checkbox"/>	Asi 1-5x za rok
<input type="checkbox"/>	Asi 5 – 10 x za rok
<input type="checkbox"/>	Více jak 10x za rok

2) Rozhodujete o výběru Vašich dodavatelů Vy, nebo jiný pracovník Vaší firmy?

<input type="checkbox"/>	Já sám
<input type="checkbox"/>	Jiný pracovník

3) Jak jste se dozvěděli o nabídce naší společnosti? (V případě, že zvolíte kolonku jiná možnost, prosím vyplňte odkud jste se dozvěděli o naší firmě)

<input type="checkbox"/>	Od partnerské společnosti
<input type="checkbox"/>	Od vašeho zaměstnance
<input type="checkbox"/>	Od zaměstnance z naší společnosti (Projekce A-Z,s.r.o.)
<input type="checkbox"/>	Z rádia
<input type="checkbox"/>	Z internetových stránek
<input type="checkbox"/>	Z internetové reklamy
<input type="checkbox"/>	Již v minulosti jste s námi spolupracovali a nyní jste pouze obnovili spolupráci
<input type="checkbox"/>	Jiná možnost:

4) Jak dlouho s námi spolupracujete?

<input type="checkbox"/>	Méně než 1 rok
<input type="checkbox"/>	1-2 roky
<input type="checkbox"/>	3-5 let
<input type="checkbox"/>	Více jak 5 let

5) Budete chtít s námi spolupracovat i v budoucnosti?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

6) Měli byste zájem i o jiné naše služby?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

7) Domníváte se, že jsou naše služby:

<input type="checkbox"/>	Předražené
<input type="checkbox"/>	Přiměřená cena
<input type="checkbox"/>	Levné

8) Jak byste ohodnotili naše služby na stupnici 1-5 (1- jsem velmi spokojen; 5- jsem nespokojen):

<input type="checkbox"/>	1 – jsem velmi spokojen
<input type="checkbox"/>	2 – jsem v celku spokojený
<input type="checkbox"/>	3 – jsem spokojený, ale mám mírné výhrady
<input type="checkbox"/>	4 – mám výhrady k vašim službám
<input type="checkbox"/>	5 – jsem nespokojený

9) Považujete naše zaměstnance jako profesionálně vystupující?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

10) Jste spokojeni s jednáním našich zaměstnanců?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ano
<input type="checkbox"/>	Spíše ne
<input type="checkbox"/>	Ne

11) Jste spokojeni s dobou vyřízení Vaší zakázky?

<input type="checkbox"/>	Ano
<input type="checkbox"/>	Ne