



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU PODLE MODELU START PLUS

COMPANY PERFORMANCE ASSESSMENT ACCORDING TO MODEL START PLUS

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Mona Božičová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Ing. Josef Veselý, CSc.**

**BRNO 2016**

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Božičová Mona, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

**Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus**

v anglickém jazyce:

**Company Performance Assessment According to Model Start Plus**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110s. ISBN 978-80-02-02201-5.

BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

FORSTNER CH. et all. Model excellence EFQM 2010. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2010. 32s. ISBN 978-90-5230-522-0.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

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

V Brně, dne 29.2.2016

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti. První část je tvořena teoretickými pojmy, jako je jakost a výkonnost. Zároveň se zaměřuje na nástroje hodnotící a měřící výkonnost. V analytické části je představena společnost a její nejdůležitější konkurenti. Komplexní analýza společnosti je provedena pomocí hodnotícího, vícekritériálního modelu Rady kvality České republiky, modelu Start Plus. Dále jsou jednotlivá kritéria modelu obodována, jsou stanoveny silné stránky a oblasti pro zlepšení a na jejich základě popsány návrhy na zlepšení.

## **ABSTRACT**

This master's thesis deals with the evaluation of the company's performance. The first part consists of theoretical concepts such as a quality and performance. It is also focused on the evaluation and measuring instruments of the performance. In the analytical part the company is presented and also its key competitors. The complex analysis of the company is carried out by means of evaluation, multiple criteria-based on the model of the Quality Council of the Czech Republic, model Start Plus. There are also scored various criteria of the model, there are determined strengths and areas for improvement and on the basis there are described suggestions for the improvement.

## **KLIČOVÁ SLOVA**

kvalita managementu, měření výkonnosti, hodnocení, přístupy, výsledky, Model Start Plus, zlepšení, cena za kvalitu, EFQM, Balanced Scorecard, ISO, CAF, benchmarking, jakost

## **KEYWORDS**

management quality, performance measurement, assessment, approaches, results, Model Start Plus, advancement, quality reward, EFQM, Balanced Scorecard, ISO, CAF, benchmarking, quality

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

BOŽIČOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 102 s. Vedoucí diplomové práce  
Ing. Josef Veselý, CSc.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ O PŮVODNOSTI**

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

V Brně 25. května 2016

.....

Bc. Mona Božičová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Josefu Veselému, CSc., za velice ochotný přístup, skvělé rady, poskytnuté podněty a připomínky a odborné vedení při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelům a zástupcům firmy, kteří mi poskytovali veškeré informace a dokumenty o organizaci. V neposlední řadě mé poděkování patří i paní oponentce Ing. Janě Jurové, která si našla čas a moji práci ohodnotila.

## Obsah:

Úvod.....	10
Cíl a metodika práce .....	11
1 TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1.1. Základní pojmy .....	13
1.1.1. Výkonnost.....	13
1.1.2. Měření výkonnosti .....	13
1.1.3. Jakost .....	16
1.2. Přístupy k hodnocení výkonnosti .....	17
1.2.1. Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti .....	17
1.2.2. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti .....	18
1.3. Systémy a modely v oblasti hodnocení firemní výkonnosti .....	20
1.3.1. Balanced Scorecard (BSC) .....	20
1.3.2. Model 7S firmy McKinsey .....	24
1.3.3. Kauzální model Burkeho a Litwina .....	27
1.3.4. ČSN EN ISO 9004:2000.....	29
1.4. Modely cen za kvalitu .....	34
1.4.1. Model excellence EFQM .....	34
1.4.2. Model CAF .....	38
1.4.3. Model START PLUS.....	42
1.5. Shrnutí teoretické části .....	48
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	50
2.1. Představení společnosti .....	50
2.1.1. Základní údaje o společnosti ABC .....	50
2.1.2. O společnosti ABC .....	51
2.1.3. Hlavní konkurence společnosti.....	52
2.2. Analýza společnosti podle modelu Start Plus .....	54
2.2.1. Analýza kritérií „předpokladů“ .....	54
2.2.2. Bodové hodnocení předpokladů .....	63
2.2.3. Analýza kritérií „výsledky“ .....	66
2.2.4. Bodové hodnocení výsledků.....	77



2.2.5.	Celkové bodové hodnocení.....	79
3	Silné stránky a oblasti pro zlepšování .....	81
4	Návrhy na zlepšení .....	84
4.1.	Oblast Strategie .....	84
4.1.1.	Vymezení společnosti v povědomí zákazníků.....	84
4.1.2.	Strategie řízení vstupů do výroby .....	85
4.1.3.	Stanovit a dokumentovat vizi a poslání organizace.....	85
4.1.4.	Řízení a eliminace rizik .....	87
4.2.	Oblast zjišťování spokojenosti .....	91
4.2.1.	Zavedení zjišťování spokojenosti zákazníků .....	91
4.2.2.	Zavedení zjišťování spokojenosti zaměstnanců.....	93
4.2.3.	Zavedení zjišťování spokojenosti veřejnosti .....	94
	Závěr .....	96
	Seznam použité literatury .....	97
	Seznam obrázků.....	99
	Seznam tabulek .....	100
	Seznam grafů .....	101
	Seznam příloh .....	102

## Úvod

V dnešní době prochází výkonnost podniku velkou změnou. Podniky se už nezabývají tradičními způsoby měření výkonnosti, které se zaměřovaly především na minulost a současnost a vycházely především z finančních ukazatelů, jež se zaměřují na hodnocení společnosti jako celku. Tyto metody byly kritizovány, protože zapomínaly na význam lidského kapitálu. Novým moderním trendem v měření výkonnosti podniku je orientace na budoucnost a využívání i nefinančních ukazatelů, které ukazují celkový obraz o plnění strategií.

Další novinkou je, že se v poslední době čím dál tím častěji dostává do podvědomí pojem kvalita, neboli jakost, a pojem výkonnost. V dnešní době si lidé velmi zakládají na svém zdraví a na své image a je pro ně velmi důležitá kvalita. Právě proto je kvalita vnímána jako jeden z nejdůležitějších požadavků zákazníka. Management každého podniku by se tedy měl zaměřovat na to, které funkce produktu uspokojují zákaznickovy potřeby a jak moc a za jakých podmínek výrobek stanovené funkce plní. Podle těchto aspektů se následně stanovuje, zda je výrobek konkurenceschopný či nikoliv.

V současnosti je pro podnik nejdůležitější, aby dosahoval udržitelného úspěchu v nynějším vysoce konkurenčním a stále se měnícím prostředí, a právě díky tomu se musí neustále zlepšovat. Pro management je velmi náročným úkolem, aby podnik dosáhl a udržel si svoji konkurenceschopnost. Důležitou otázkou je to, jaký model si pro hodnocení výkonnosti podniku management vybere.

Tématem, kterým se má diplomová práce zabývat, je hodnocení výkonnosti společnosti ABC. Mnou vybraná společnost je větší firma, která působí na Prostějovsku, ale své výrobky rozváží po celé České republice i na Slovensko. Společnost většinu svých výrobků vyrábí bez lepků. Nejdůležitější pro ni je zachování kvality a udržení si své dlouholeté dobré pověsti. Po vyhodnocení společnosti pomocí zvoleného modelu START PLUS společnost uvidí nejen místa, ve kterých vyniká, ale i ta, ve kterých by se měla zlepšit. Tuto společnost jsem si vybrala z toho důvodu, že je velmi známým podnikem a velmi si zakládá na kvalitě, dále je ochotna se mnou spolupracovat a poskytnout mi veškeré informace, které pro vypracování mé práce budu potřebovat.

## Cíl a metodika práce

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti ABC za pomoci zvoleného vícekritériálního modelu střední obtížnosti, modelu START PLUS. Dále identifikuji silné a slabé stránky této společnosti. U slabých stránek formuluji návrhy na minimalizaci jejich negativních projevů. Pro zpracování diplomové práce jsem sestavila rešerši a prostudovala prameny k tomu, abych byla schopna pochopit problematiku hodnocení výkonnosti podniku.

Diplomová práce je rozdělena do tří částí. V první části, která je teoretická, jsou za pomoci odborné literatury vysvětleny základní pojmy hodnocení podniku. Dále jsou zde představeny nejpoužívanější modely pro hodnocení firemní výkonnosti. V další kapitole představím modely cen za kvalitu, mezi kterými se nachází i mnou vybraný model START PLUS, který podrobně rozeberu.

Ve druhé části, která je analytická, vás podrobně seznámím s podnikem ABC, který jsem si zvolila, a představím jeho stručnou historii, předmět podnikání a konkurenci. Hlavní náplní analytické části je zhodnocení společnosti, které bude provedeno pomocí již zmíněného modelu START PLUS. Sepíši veškeré odpovědi a data, které jsem získala za pomoci řízeného rozhovoru a návštěv firmy. Provedu bodové hodnocení a zhodnotím celý profil organizace.

Třetí část práce je zaměřena na návrhy zlepšení, které vydedukuji ze získaných poznatků v analytické části. Následně formuluji vlastní návrhy řešení, které bych firmě doporučila v budoucnosti zavést, aby její výsledky v příštím měření stouply.

Pro zpracování práce jsem použila různé typy metod:

- Metoda abstrakce – pomohla mi zaměřit se pouze na podstatné vlastnosti a vztahy.
- Metoda analýzy – umožnila mi seznámit se s jednotlivými částmi podniku a dívat se ně z pohledu celku a také mi pomohla identifikovat jednotlivé předpoklady a výsledky ve firmě, které se v modelu START PLUS nacházejí.
- Metoda dedukce – její pomocí jsem stanovila silné stránky a oblasti pro zlepšení.

- Metoda syntézy – tuto metodu jsem použila ke zpracování návrhů na zlepšení.
- Metodu modelování – tuto metodu jsem využila k vytvoření různých tabulek a grafů.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

## 1.1. Základní pojmy

### 1.1.1. Výkonnost

*„Pojem výkonnost se dá definovat různými způsoby a definovalo ji již i spousta autorů, například Jaroslav Wagner definuje výkonnost podniku následovně: „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stavové kritériální škály[1, s. 17].“*

Každá činnost, u které posuzujeme její výkonnost, je cílově zaměřená, tedy vede k dosažení určitého stavu nebo se snaží tohoto stavu alespoň dosáhnout. Abychom mohli toto cílové zaměření činnosti zdůraznit, je třeba rozlišit dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. Tyto dimenze odpovídají na otázku: „Co je možné udělat pro to, abychom k dosažení určitého cíle směřovali?“ Na tuto otázku existují dvě základní odpovědi. První z nich „dělat správné věci“ nám definuje výkonnost z pohledu volby činnosti, kterou uskutečňujeme. Tuto dimenzi výkonnosti nazýváme efektivnost. Druhá odpověď „dělat věci správně“ nám výkonnost představuje ve smyslu způsobu, jakým uskutečňujeme zvolenou činnost. Tuto dimenzi nazýváme účinnost. Volby činností a způsoby jejího uskutečnění odpovídají i přístupu k vymezení oblastí vědomé činnosti manažera, a to rozhodování a řízení realizace uskutečněných rozhodnutí[1].

### 1.1.2. Měření výkonnosti

*„Měření znamená činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci[1, s. 35].“*

## **Funkce měření**

Odpovědí na otázku, proč člověk uskutečňuje měření, je hned celá řada, ale my si vysvětlíme ty nejdůležitější:

1. Funkce podpory (opory) paměti - ukládá údaje o objektu a jeho charakteristikách k nějakému danému momentu nebo za dané období jeho vývoje. Můžeme se tedy podívat i na původní obraz objektu, i když již není přítomný nebo se jeho vlastnosti změnily.
2. Funkce podpory srovnávání (komparace) – srovnává charakteristiky různých objektů, a nehledí na to, jestli objekty jsou či nejsou měřitelné ve stejném okamžiku. Navíc je schopen porovnávat charakteristiky stejného objektu v odlišných časových okamžicích jeho vývoje.
3. Funkce podpory objektivizace a širší smyslového poznání – objektivizuje naše subjektivní smyslové vnímání objektu. Je schopno také pomocí technických nástrojů popsat primitivní charakteristiky objektu, které jsou nepostřehnutelné lidskými smysly.
4. Funkce podpory hloubky poznání – přiřazuje charakteristiky objektu, které nemohou být zachyceny lidskými smysly ani technickými nástroji a tudíž byly přisouzeny objektu druhotně člověkem.
5. Funkce zprostředkování poznání – toto měření popisuje charakteristiky zkoumaného objektu i osobám, které nejsou schopny pozorovat daný objekt, a tímto se jim otevírá možnost poznání zkoumaného objektu.
6. Funkce důkazní – toto měření může napomoci jako důkaz ve sporu, jestli určitý jev nastal či nikoliv, i když nemůžeme překonat jeho subjektivnost[1].

## **Fáze v procesu měření**

Proces měření se skládá z následujících na sebe navazujících fází:

1. Vytvoření modelu – stanovujeme si zde, co bude předmětem našeho zkoumání. Za pomoci modelu si můžeme určit, které stránky objektu chceme měřit, jelikož objekty jsou ve většině případů tak rozmanité, že by nebylo

možné je měřit ze všech úhlů pohledu. Je třeba si uvědomit, že naším cílem měření nikdy nemůže být nový originál nebo dvojník námi zkoumaného objektu, ale snažit se na základě jeho poznání vytvořit jeho obraz.

2. Volba metod a nástrojů použitých pro měření – v této fázi si určíme jakým způsobem, jakou metodou a jakým nástrojem měření uskutečníme. Tato fáze vždy musí navazovat na fázi předchozí, jelikož bychom se měli řídit zásadou, že když se chceme něco dozvědět, abychom mohli řídit a rozhodovat, tak právě proto měříme.
3. Získání požadovaných hodnot – neboli fáze změření. Dochází zde k přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem odečtu zkoumaných údajů.
4. Zaznamenání a uchování získaných hodnot – cílem této fáze je zaznamenání údajů učiněné včas, s nejmenším počtem chyb, s nejnižším vynaloženým úsilím, a to takovým způsobem, který umožní jejich sjednocené zpracování a bezpečné uchování.
5. Třídění a interpretace hodnot – jako příprava pro komunikaci informací uživatelům. V této fázi zpracováváme informace o zkoumaném objektu, které dále třídíme, uspořádáváme, analyzujeme a porovnáváme. Takto zpracované údaje se dále posuzují dle kritérií, která byla stanovena uživateli a která by měla navazovat na model, jenž jsme si vytvořili na začátku procesu měření.
6. Ověření informací – v této fázi se snažíme eliminovat záměrné a neúmyslné projevy subjektivity v procesu měření a zvýšit objektivizaci informací, které jsou dále poskytnuty uživatelům.
7. Komunikace informace uživatelům – cílem této fáze je srozumitelným a včasným způsobem zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu za pomoci vhodných forem a prostředků komunikace. Těmito činnostem, které souvisí s touto fází, se často říká vykazování, reporting, prezentace apod.[1].

### 1.1.3. Jakost

Pojem jakost je velmi rozšířen, a proto také existuje mnoho definic k jeho vymezení. Za těmito všemi definicemi se vždy skrývá zákazník. Každý zákazník má rozdílné požadavky na kvalitu a mohou jej také ovlivňovat různé faktory:

- biologické
- sociální
- demografické
- společenské[2]

Díky těmto subjektivním pocitům pojem jakost můžeme všelijak interpretovat. Obecnou definici pro jakost můžeme nalézt v normě ISO 9000:2005.

*„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik[2, s. 19].“*

Jako inherentní charakteristiku si můžeme představit vnitřní vlastnosti objektu kvality, které jsou mu vlastní.

Názor na jakost si vytváří uživatel sám a závisí to na tom, jaký užitek z daného produktu má. Aby byl produkt schopen naplnit požadavky zákazníků, je třeba, aby se jimi zabývalo především marketingové oddělení a zabudovalo je do výsledků všech článků podniku. Jakost má za úkol obsáhnout vše, co vede k výsledku. Z toho důvodu se zabýváme jakostí výrobků, jakostí služeb, jakostí procesů, jakostí zdrojů a jakostí systémů managementu[2].

V současnosti je jakost vnímána jako složitá vlastnost nebo soubor vlastností, které předávají entitě způsobilost uspokojit dané nebo předpokládané potřeby. V tomhle případě je entitou myšleno, cokoliv co existuje, dá se hodnotit nebo pozorovat. Můžeme si pod tím představit výrobek, součást, prvek, službu, činnost, proces, ekonomický subjekt aj.[3].



## **1.2. Přístupy k hodnocení výkonnosti**

Smyslem každého hodnocení je sdělit určitý názor o hodnoceném subjektu, který pak může vyvolat impuls pro další manažerské aktivity. U hodnoticích aktivit je důležité zohlednit:

- účel hodnocení
- časové hledisko hodnocení
- postupy hodnocení[4]

### **1.2.1. Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti**

Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti jsou především zaměřovány na minulost, v tom lepším případě na současnost. Hodnocení se zabývá především finančními kritérii, dále pak se zaměřuje na určení výkonnostních indikátorů, které by mohly porovnávat trendy a sloužit k odhalování rezerv.

- Hodnocení výkonnosti firmy založené na finančních ukazatelích – je velmi přesné a má dobrou vypovídací schopnost, jelikož je většina výsledků promítnuta v peněžních jednotkách. Většina těchto ukazatelů je vydedukována z účetních výkazů zisku a ztráty a z rozvahy. Finanční hodnocení nám umožňuje posuzovat finanční situaci firmy, abychom mohli zjistit, zda se nám podnikání vyplatilo, zda došlo ke zhodnocení kapitálu, jakých ekonomických přínosů firma dosáhla, a dále nám dovoluje provádět analýzy, které nám ukáží, jak se finanční analýzy měnily v čase.
- Hodnocení bonity – pro hodnocení bonity je charakteristické posuzování finanční situace námi hodnocené firmy. O výkonnost by se měli zajímat majitelé podniků, její hodnocení by jim mělo odpovědět na otázku, zda se firmě v uplynulém období dařilo, jakých hospodářských výsledků bylo dosaženo a jestli existují rezervy, které by se daly využít. O výkonnost by obdobný zájem měli mít i investoři, kteří se na základě finančních údajů o výkonnosti rozmýšlejí o alokaci finančních prostředků, zda bude organizace schopna splácet půjčky a jakými zárukami firma disponuje.

- Finanční controllingové řízení – slouží k určení budoucích záměrů ve vývoji společnosti. Naplánované hodnoty jsou přijímány a srovnávány se skutečností, kde na případných odchylkách jsou poté prováděna korekční opatření.
- Dílčí hodnocení výkonnosti – se zaměřuje na retrospektivní posuzování výkonnosti procesů. K hodnocení používáme finanční ukazatele pro celou firmu, ale uplatňují se pouze na určitou část podniku, jako je například divize, středisko, proces apod. Pro to, abychom mohli mít takové účinné hodnocení výkonnosti, je velmi důležité si vytvořit analytickou účetní evidenci, díky níž budeme schopni přiřadit náklady a přínosy k určeným organizačním jednotkám[4].

### **1.2.2. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti**

Moderní přístupy hodnotící výkonnost se již neomezují pouze na finančních kritéria, ale snaží se hodnotit i kritéria mimofinanční. Důležitým faktem je také to, že se hodnocení zaměřuje na budoucnost. Vychází z toho, že abychom mohli hodnotit podnik, jsou nejdůležitějším faktorem zákazníci, dále pak produkty, a až za nimi jsou podmínky jejich zhotovení.

- Dílčí analýzy výkonnosti – uplatňují finanční analýzy v podniku na každou strukturní jednotku zvlášť. Nejdůležitějším zájmem je analýza minulosti. Přístupy k analýzám výkonnosti jsou především zaměřeny na hledání zdrojů, aby mohly zvyšovat svoji hospodárnost, a menší důraz kladou na odhalování rezerv.
- Modely cen za kvalitu – se nevztahují na hodnocení kvality produkce, ale zaměřují se na kvalitu celého podniku. Kromě základního hodnocení výkonnosti, které je zaměřeno na hospodářské výsledky, se do hodnocení zahrnuje dalších 8 aspektů, jako jsou: vedení, lidé, politika a strategie, zdroje a partnerství, procesy, výsledky u zákazníků, výsledky u pracovníků, vliv na společnost[4].

Rozdíly mezi tradičními a moderními přístupy si shrneme v následující tabulce:

<b>Tradiční přístupy</b>	<b>Moderní přístupy</b>
zaměření do minulosti, maximálně do současnosti	zaměření do minulosti a současnosti, ale zejména do budoucnosti
uplatnění finančních kritérií při hodnocení	komplexní přístupy k hodnocení, včetně využití mimoekonomických kritérií
analytické přístupy	zvýraznění úlohy benchmarkingu při hodnocení
hodnocení trendů vývoje	určování rozvojového potenciálu
dobrá identifikace anomálií	

**Tabulka 1: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem [4, s. 681]**

## 1.3. Systémy a modely v oblasti hodnocení firemní výkonnosti

### 1.3.1. Balanced Scorecard (BSC)

V roce 1992 byl model BSC poprvé uveden Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem jako rámec pro měření výkonnosti, ale velmi rychle se změnil na strategický nástroj řízení výkonnosti. V dnešní době BSC model dokáže organizacím převést strategické zaměření do souboru vzájemně propojených cílů a ukazatelů výkonnosti. Nejvýznamnější změnou bylo nahrazení původního čtyřkvadrantového modelu strategickou mapou, kterou můžeme charakterizovat jako základní prvek BSC.

*„Balanced Scorecard představuje strategický nástroj formulace, implementace a monitorování strategie na základě stanoveného strategického zaměření tím, že ve stanovených perspektivách pomáhá stanovit specifické cíle, ukazatele, jejich plánované a cílové hodnoty a přiřadit strategické akce[5, s. 103].“*

Byl ohodnocen jako jeden ze 75 nejvlivnějších podnikatelských nápadů dvacátého století. Model BSC je vcelku jednoduchý. Jsou zde představeny čtyři obecné perspektivy, které pokrývají hlavní oblasti strategie podniku. V průběhu let se měnily názvy a obsah všech čtyř perspektiv, avšak se snažily být stále dokonalejší. Nejvíce byla zdokonalována perspektiva učení se a růstu. Ta byla v minulosti přejmenována na perspektivu lidských zdrojů, do které byly zahrnuty spokojenost zaměstnanců, školení a vzdělávání zaměstnanců a jejich odborný růst. Dalším názvem této perspektivy byla perspektiva inovací, která se měla zaměřovat na budoucí rozvoj. Avšak tímto zúžením na zaměstnance nebo inovace mohla organizace opomenout jiné důležité činitele budoucí výkonnosti. *„Jako reakci na tento problém stanovili Kaplan a Norton základní prvky perspektivy učení se a růstu:*

- *Lidský kapitál*
- *Informační kapitál*
- *Organizační kapitál[5, s. 104]“*

Kritici nejsou spokojeni s těmito čtyřmi perspektivami, jelikož jsou přesvědčeni, že nejsou komplexní. Hlavní důvodem je, že opomíjí klíčové zainteresované strany, jako jsou dodavatelé a regulační orgány, stejně tak perspektivy environmentální a konkurentů. Samozřejmě každý podnik si jednotlivé perspektivy může rozšířit či přidat, avšak Kaplan

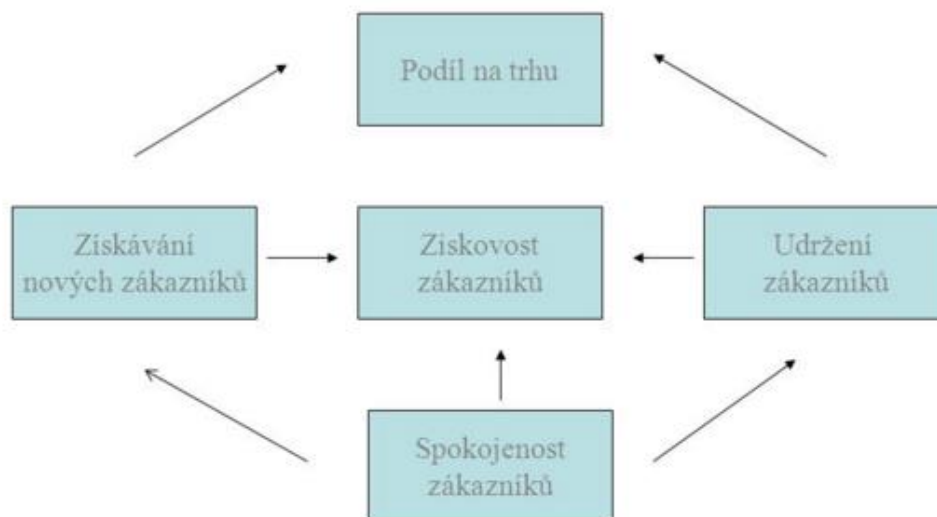
a Norton nedoporučují překročit počet šest perspektiv, a to z důvodu přehlednosti strategické mapy[5].

### **Perspektiva finanční**

Finanční cíle mohou být rozdílné v různých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky. Podnikatelské jednotky mohou použít pouze několik typů strategií, a to od agresivního růstu tržního podílu až po stabilitu, ukončení činnosti a likvidaci. Abychom si to zjednodušili, tak uvádíme pouze tři fáze: růst, udržení, sklizeň. Aby kapitál, který jsme vložili do podnikatelské jednotky, byl návratný, je důležité si vytyčit finanční cíle, které představují dlouhodobé cíle podniku. BSC je schopno projevít finanční cíle a propojit je s podnikatelskou jednotkou v závislosti na fázi vývoje, ve které právě je. Většina BSC používá tradiční finanční cíle, které se vztahují k ziskovosti, návratnosti aktiv a k zvyšování obratu. Zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné a určení proměnných nezbytných pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů umožňuje managementu definovat finanční perspektiva BSC. Hybné síly finanční perspektivy se musí adaptovat do odvětví, konkurenčního prostředí a podnikové strategie[6].

### **Perspektiva zákaznická**

V zákaznické perspektivě se podniky snaží definovat a rozpoznat zákaznické a tržní segmenty, na které se chtějí zaměřit a podnikat v nich. Tyto segmenty přináší podnikům obrat, který je součástí jejich finančních cílů. Zákaznická perspektiva je dále schopna určit klíčová zákaznická měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Dále pak mohou měřit hodnotové výhody, které mohou předávat důležitým zákazníkům a segmentům. Tyto hodnotové výhody pro zákaznické perspektivy představují hybné síly. V dnešní době je nejdůležitější se zaměřovat na potřeby zákazníků. Kromě tohoto úsilí, které se zaměřuje na potřeby zákazníků, musejí manažeři převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů[6].



**Obrázek 1: Zákaznická perspektiva - základní měřítka [6, s. 65]**

### **Perspektiva interních podnikových procesů**

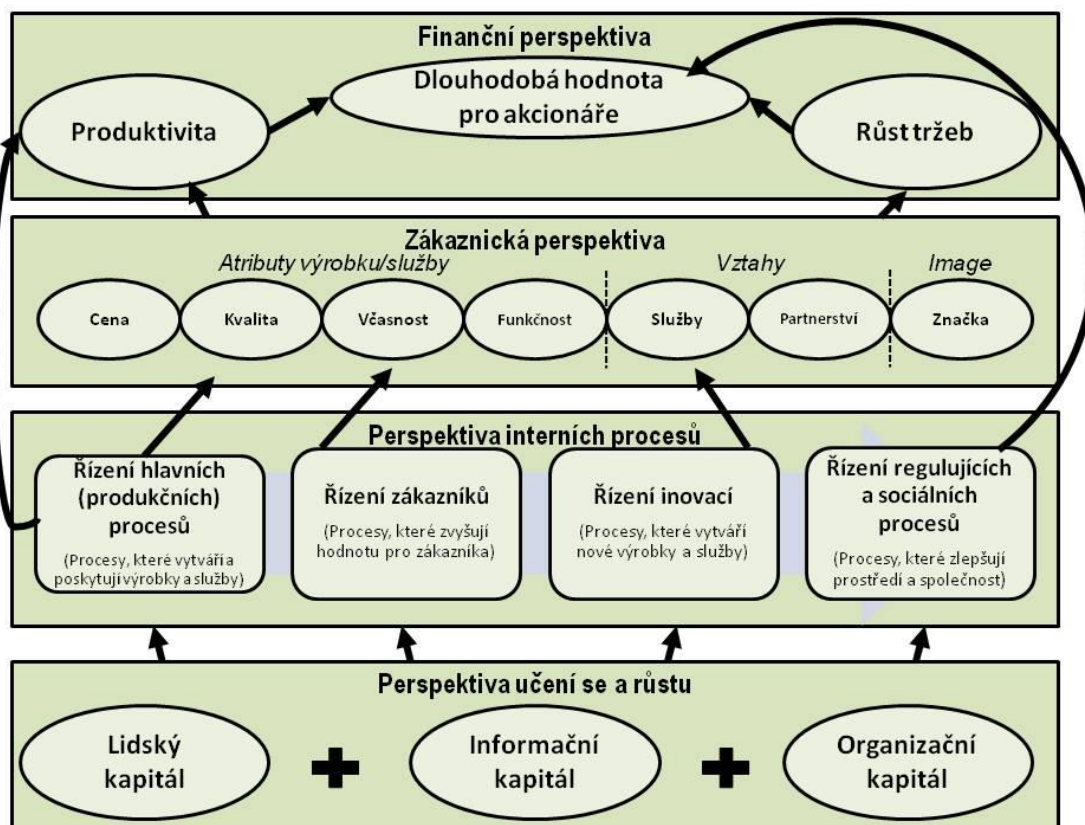
V této perspektivě jsou zahrnuty procesy, které se snaží manažeři charakterizovat, a které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky si nejprve sestaví cíle a měřítka finanční a zákaznické perspektivy a až poté se zaměří na perspektivu interních podnikových procesů. Dělá se to hlavně kvůli tomu, že umožní soustředit měřicí systém interních procesů na ty cíle, které jsou důležité z hlediska zákazníků a akcionářů. V BSC modelu by manažeři měli stanovit úplně nový hodnotový řetězec, ve kterém na začátku bude stát inovační proces, dále se bude zabývat odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb, dále bude pokračovat provozním procesem, dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům, a bude končit poprodejním servisem. Proces, kde se vytváří cíle a měřítka perspektivy interních procesů, znázorňuje snad největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti.

Každá firma si určuje sama své procesy, kterými vytváří hodnoty a dosahuje jimi finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce je pouze šablonou pro podnik, který si ji pro vytváření perspektivy interních procesů může upravit. Tento model zahrnuje tři základní procesy: inovační proces, provozní proces a poprodejní proces[6].

## **Perspektiva učení se a růstu**

Poslední perspektiva vyvíjí cíle a měřítko podporující učení se a růst podniku. Za pomoci cílů stanovených v předešlých perspektivách zjistíme, kde podniky musejí dosahovat výborných výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Cíle, které jsou tvořeny v perspektivě učení se a růstu, jsou hybnými silami pro dosažení skvělých výstupů v prvních třech perspektivách. Velmi důležité je investování do budoucnosti nejen v oblastech, jako jsou nové zařízení a výzkum a vývoj nových produktů, ale i do infrastruktury podniku, jako jsou lidé, systémy a procedury. Propojení investování do všech těchto oblastí je stěžejní, pokud chce podnik dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů. Do perspektivy učení se a růstu zařazujeme tři základní oblasti: schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost[6].

Původně byl model BSC navržen jako čtyřkvadrantový model, ale v současné době jej můžeme považovat za zastaralý, neboť byl nahrazen strategickou mapou. Strategická mapa vyobrazuje čtyři perspektivy v příčné hierarchii, která nám dává najevo, že cíle jednotlivých perspektiv se vzájemně podporují, a to tak, že výkonnost v nižších perspektivách pomáhá k dosažení cílů perspektivám postavených výše. Známe-li dostatečné souvislosti a význam jednotlivých cílů, pak i víme, že vyžaduje společné pochopení strategie jednotlivými manažery a tím zlepšuje jejich spolupráci. Systém cílů si nemůžeme představit na algoritmických vztazích, ale naopak jsou propojeny na základě logických, ale ne početních souvislostí. Pokud nastane situace, kdy se změní jedna cílová hodnota, nemůžeme přesně vědět, jak a zda vůbec ovlivní cílové hodnoty navazujících cílů. Může to být způsobeno tím, že strategická mapa v řetězci příčin a následků nezohledňuje všechny faktory, které na cíl působí. BSC se v tomto směru vydává jinou cestou od ostatních modelů, hlavně tedy v rámci souvislostí příčin a následků strategické mapy jsou úmyslně opomíjeny externí faktory, které tam vstupují nepřímo. A to z důvodu toho, že pokud se vnější prostředí organizace změní, musíme změnit i strategické zaměření a tudíž i strategickou mapu.



Obrázek 2: Vzor strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru [5, s. 111]

### 1.3.2. Model 7S firmy McKinsey

V 80. letech byl pracovníky firmy McKinsey Tomem Petersem a Robertem Watermanem vytvořen model, který nazvali 7S, jelikož obsahuje 7 vnitřních aspektů, aby mohli pomoci manažerům porozumět organizačním změnám a jejich složitostem.

Model 7S může být použit v širším rozsahu situace, kde uspořádání perspektivy může být velmi užitečné. Může například pomoci v ohledu:

- představení organizace,
- zkoumání efektů, které by mohl podnik v budoucnu měnit,
- uspořádání oddělení a procesů v době, kdy by se podnik mohl sloučit, nebo rozšířit,
- určení, jak nejlépe zavést navrhovanou strategii[7].



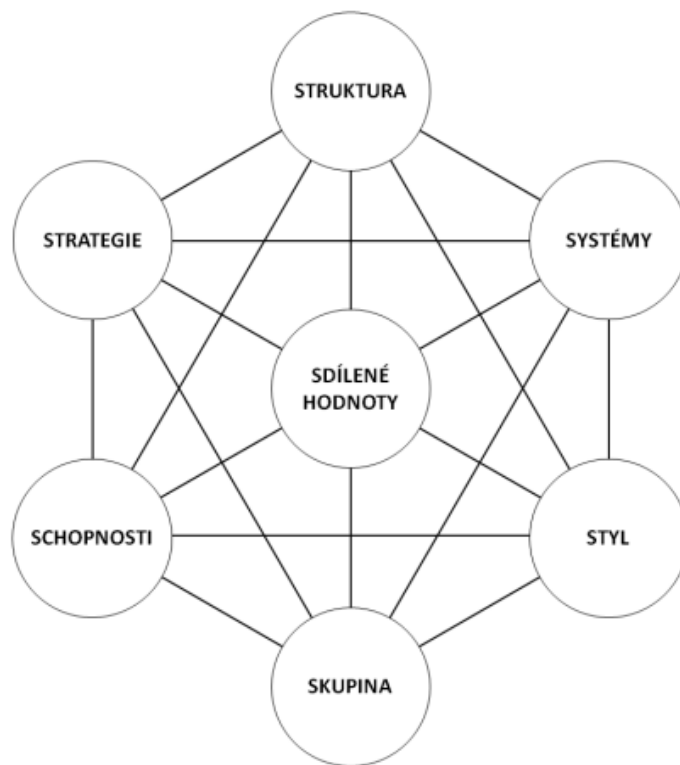
Horní tři faktory modelu, tedy strategie, struktura a systémy, jsou označovány jako tvrdá data 3S, jelikož je snazší je rozpoznat a management je může ovlivňovat. Spodní čtyři faktory modelu se nazývají měkká 4S, tedy spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty, může být složitější je popsat, jsou méně hmatatelná a mohou být ovlivněna kulturou[7].

- Strategie (Strategy) – ukazuje nám, jak se podnik snaží dosáhnout svých vizí, jak přijímá hrozby a příležitosti a jak na ně reaguje.
- Struktura (Structure) – do struktury zařazujeme obsahovou a funkční náplň organizačního uspořádání. Zahrnuje smysl nadřízenosti, podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertizy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem k tomu, že se procesy a styly stále mění, je zapotřebí, aby občas i organizace změnila svoji strukturu. Nejlepším způsobem je přijmout síťovou strukturu, která pomůže organizaci reagovat na tyto změny a zároveň orientovat na výsledky.
- Systémy (Systems) – jsou to formální a neformální procedury, které se používají ke každodenní práci podniku. Spadají sem manažerské informační systémy, komunikační, kontrolní a inovační systémy, systémy alokačních zdrojů aj.
- Styl práce vedení (Style) – nám představuje přístup managementu k řízení a řešení problémů. Musíme si uvědomit, že je veliký rozdíl mezi tím, co je napsáno v organizačních směrnících a předpisech, a tím, co management opravdu dělá. Můžeme si uvést na příklad na tom, jak se pracovníci chovají k zákazníkům. Jestli se k nim staví jako k rovnocennému partnerovi, tak očekávají, že se vedení k nim bude také tak chovat. Samozřejmě u aktivit, kde potřebujeme spolupracovat s různými obchodními jednotkami, vyžadujeme úkolový manažerský styl. Z toho důvodu se vedení musí snažit najít způsob používání těchto stylů, aby nedošlo k tomu, že pracovníci budou zmateni[8].
- Spolupracovníci (Staff) – pod tímto pojmem si můžeme představit lidské zdroje organizace, školení, vztahy mezi nimi, funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě aj. Důležité je si rozdělit kvantifikovatelné a nekvantifikovatelné aspekty. Pod kvantifikovatelnými aspekty si můžeme

představit formální systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace apod. Za nekvantifikovatelné aspekty si vyjmenujeme morální hlediska, postoje a loajalita vůči firmě.

- Schopnosti (Skills) – schopnostmi se rozumí profesionální znalost, dovednosti a kompetence, které můžeme najít uvnitř organizace. Pro měření schopností v podniku nám nestačí pouze prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, je důležité brát v úvahu kladné i záporné synergické efekty, které jsou například dané úrovní organizace práce a řízením. Pro to, aby pracovníci se mohli učit novým věcem, je třeba k tomu uzpůsobit prostředí uvnitř organizace, které pohání vizi, podporuje kulturu všemi zainteresovanými stranami, dopřává pracovníkům dostatečný prostor a čas k získávání nových znalostí apod. Pokud toto všechno není možné poskytnout uvnitř organizace, je třeba přijímat tyto zkušenosti z venku.
- Sdílené hodnoty (Shared values) – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy, které jsou respektované pracovníky a dalšími zainteresovanými skupinami, kteří se zajímají o úspěch firmy. Je důležité, aby při tvoření sdílených hodnot se kladl důraz na to, aby souvisely s vizí organizace a byly klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Nejdůležitější pro vizi je to, aby všichni věděli a chápali, čeho chce organizace dosáhnout a hlavně proč toho chce dosáhnout. Vedení by se mělo ztotožnit s hodnotami organizace a ne tyto hodnoty stále jen formulovat a zdůrazňovat. Když pracovníci uvidí, že je vedení s hodnotami ztotožněno, změní své chování v dlouhodobém hledisku[8].

Vedení velké i malé firmy musí brát v potaz všech sedm faktorů, aby se přesvědčilo, že implementovaná strategie je úspěšná. Jednotlivé faktory na sebe působí a jsou vzájemně provázány, tudíž je velmi důležité věnovat stejnou pozornost každému faktoru, aby nedošlo ke zhroucení ostatních faktorů[8].



Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey[9]

### 1.3.3. Kauzální model Burkeho a Litwina

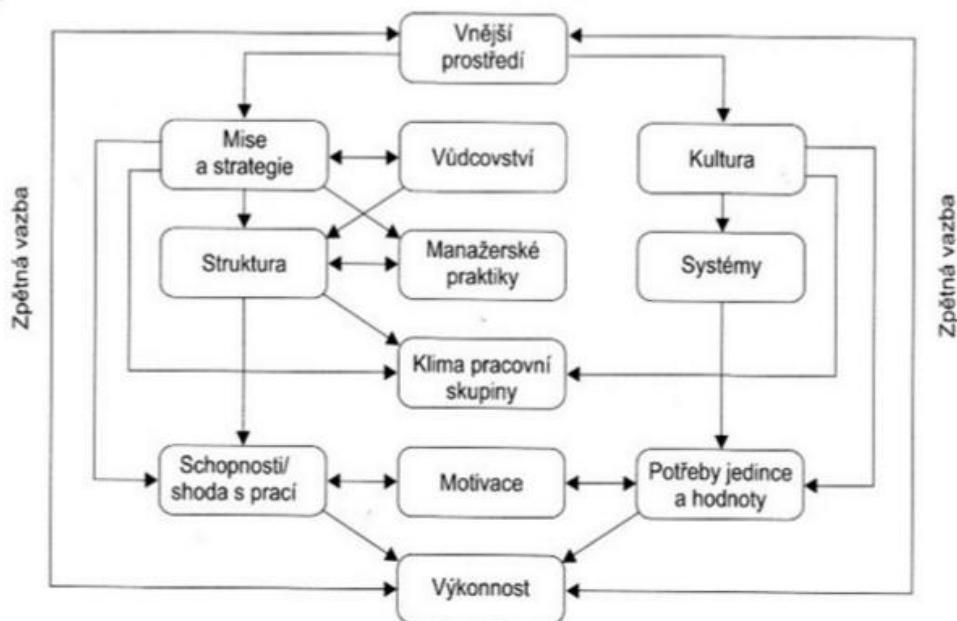
Jedná se o nově zavedený model analýzy výkonnosti a změny organizace. Charakteristiky, které model obsahuje, jsou následující:

- *„Zahrnuje dvanáct teoretických pojmů.*
- *Rozlišuje mezi kulturou a klimatem organizace.*
- *Rozlišuje mezi transformační a transakční dynamikou.*
- *Specifikuje příčiny a směr vlivu proměnných organizace.*
- *Je založen na předešlých modelech, empirických studiích a praktikách tvorby organizace[8, s. 75].“*

Jak si můžeme všimnout, tak hned první charakteristika nám sděluje, že model Burkeho a Litwina zahrnuje dvanáct teoretických pojmů, neboli proměnných, které jsou považovány za vstup do systému. Naopak výstup je reprezentován proměnnou

výkonnosti jedince a organizace. Dvanáct proměnných organizace v Burkeho a Litwinově modelu zahrnuje:

- vnější prostředí – pod tímto pojmem si můžeme představit jakoukoliv vnější situaci nebo stav, která působí na výkonnost organizace;
- mise a strategie – je to víra ke stanoveným cílům, které byly definovány vedením organizace a zároveň v ně věří i zaměstnanci;
- vůdcovství – je sem zahrnuto chování vedení, které se snaží vést své podřízené správným směrem a podporovat je k provedení potřebného kroku;
- kultura – je to jakýsi soubor norem, které mohou být formulovány jak otevřeně, tak i skrytě, jsou silně ovlivněny historií a zvyky organizace, ale chování v organizace je jimi přesně stanoveno a je třeba se jimi řídit;
- struktura – uspořádání funkcí a lidí do konkrétních oblastí organizace;
- manažerské praktiky – popisují, jak zacházejí manažeři s lidskými a materiálními zdroji pro realizaci strategie organizace;
- systémy – pro usnadnění práce jsou vytvořeny standardizované politiky a mechanismy;
- klima pracovních jednotek – jsou to především pocity, které mají jednotlivá oddělení a jimi zpětně ovlivňují supervizory a jejich vztah k jednotlivcům i k celému oddělení;
- motivace – stimulace chování tak, aby směřovalo k vytyčeným cílům organizace;
- požadavky úkolů a schopnosti jedince – zahrnují efektivnost a schopnosti zaměstnanců, které zahrnují specifické dovednosti pro uskutečnění práce;
- individuální potřeby a hodnoty – psychologické faktory poskytující touhu, význam činnosti a myšlenky každého pracovníka;
- výkonnost – veškeré výsledky úspěchu, produktivity, profítu aj.[8].



Obrázek 4: Kauzální model Burkeho a Litwina [8, s. 76]

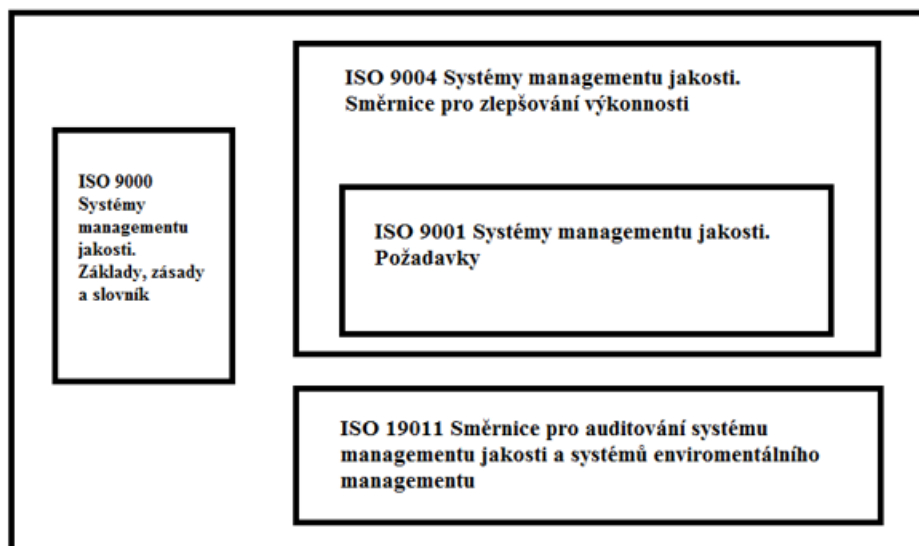
### 1.3.4. ČSN EN ISO 9004:2000

V roce 1987 se norma ISO 9000 stala základem pro aplikaci koncepce ISO při budování podnikových systémů jakosti. V roce 1994 byla udělána revize, ale i přes tuto revizi normy svým obsahem neodpovídaly soudobým trendům. Z toho důvodu se od té doby intenzivně pracovalo na další rozsáhlé revizi s cílem[11]:

- upravit normy, aby mohly být použity ve všech typech podniků;
- snažit se, aby sloučení struktury norem byly srovnatelné s jinými systémovými standardy, především pro oblast environmentálního managementu;
- použít obecné principy managementu;
- sloučit ISO 9001 a ISO 9004 a postavit je na procesně orientovaných modelech;
- zformovat kritériální normu tak, aby mohla být posuzována třetí stranou a zároveň, aby její obsah byl schopen přizpůsobit se potřebám organizace;
- omezit počet norem pro systémy managementu jakosti;

- vytyčit pozitivní rozvojové trendy, jako jsou například ceny za jakost[11].

Tato revize byla ukončena 15. 12. 2000. To, že se některé cíle naplnily, si můžeme všimnout v pohledu na strukturu souboru norem ISO 9000:2000.



Obrázek 5: Struktura souboru norem ISO 9000:2000 [11, s. 25]

Základní soubor norem zahrnuje pouze čtyři standardy:

- „ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – základy, zásady a slovník
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – požadavky
- ISO 19011 Směrnice pro auditování systémů managementu jakosti a systémů environmentálního managementu[11, s. 24]“

„Text mezinárodní normy ISO 9004:2000 byl vypracován technickou komisí ISO/TC 176 „Management jakosti a prokazování jakosti“, subkomisí 2 „Systémy jakosti“ ve spolupráci s Řídicím centrem CEN (CMC)[10, s. 25].“

Strategickým rozhodnutím vrcholového vedení organizace by mělo být zavedení systému managementu jakosti. To, jak se vedení rozhodne navrhnout a uplatňovat systém managementu jakosti, je ovlivňováno měnícími se potřebami, konkrétními cíli,

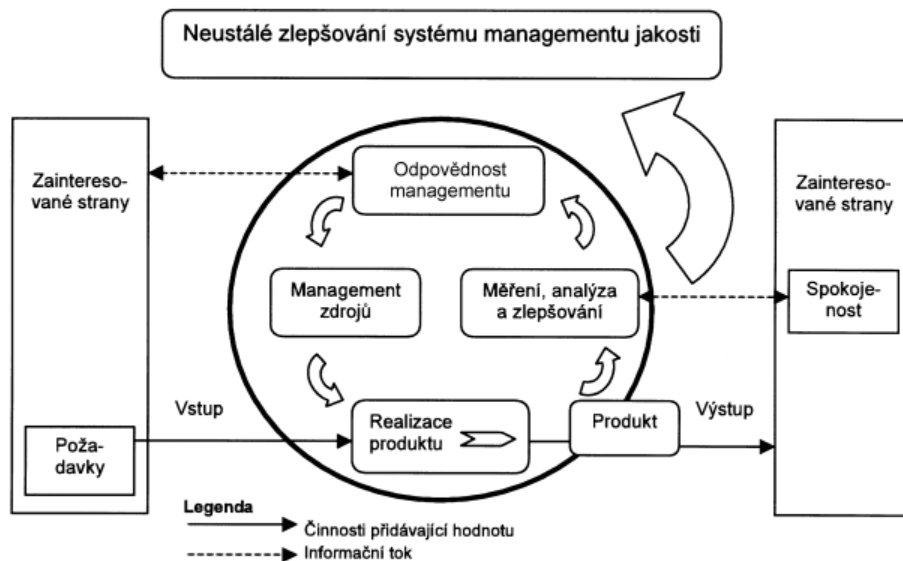
poskytovanými produkty, používanými procesy a velikostí a strukturou organizace. Tato mezinárodní norma vznikla na základě osmi zásad managementu jakosti[10].

Záměrem organizace je:

- snažit se efektivně a účinně identifikovat a plnit potřeby a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran k dosažení konkurenčních výhod;
- snaha dosažení udržení a zlepšování celkové výkonnosti organizace.

Pro dosažení efektivnosti a účinnosti organizace je důležité identifikovat a řídit spoustu vzájemně propojených činností. Proces je činnost, která využívá zdroje a je řízena za účelem přeměny vstupů na výstupy. Může se stát, že výstup jednoho procesu slouží jako vstup pro proces jiný. Jestliže se budou tyto systémy procesů aplikovat v rámci organizace spolu s identifikací těchto procesů, může nám jejich vzájemných působením vzniknout procesní přístup. Procesní přístup má určité výhody a tou nejdůležitější z nich je nepřetržité řízení vazeb mezi jednotlivými procesy.

Na následujícím obrázku si můžeme všimnout systému procesně orientovaného managementu jakosti, který je popsán v normách souboru ISO 9000. Nejvýznamnější roli v této situaci hrají zainteresované strany při stanovení požadavků jako vstupů pro organizaci. Abychom mohli monitorovat spokojenost zainteresovaných stran, musíme vyhodnocovat informace týkajících se vnímání těchto zainteresovaných stran, v případě jde-li o míru, zda byly jejich potřeby a očekávání uspokojeny. Model znázorněný na obrázku pokrývá všechny požadavky této mezinárodní normy, ale neznázorňuje procesy na podrobné úrovni[10].



**Obrázek 6: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [10, s. 9]**

Tento procesní model byl schopen umožnit v normách ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000 definovat všechny požadavky a doporučení v pěti kapitolách, a to:

- systém managementu jakosti
- odpovědnost managementu
- management zdrojů
- realizace produktu
- měření, analýzy a zlepšování[11]

### **Sebehodnocení**

Sebehodnocení je jedním z úplně nových typů systémových měření v systémech managementu jakosti, které byly budovány dle doporučení ISO 9004:2000.

Definice dle evropské nadace pro management jakosti EFQM je následující: „*Je to všezahrnující, systematické a pravidelné přezkoumávání organizace z hlediska jejich činností i výsledků na bázi EFQM Modelu Excellence. Sebehodnocení umožňuje*



*organizaci zřetelně poznat její silné stránky a oblasti, ve kterých by mělo být podniknuto další zlepšování, následně hodnocené z pohledu dosaženého pokroku[11, s. 240].“*

Když si definici mírně rozebereme, tak si můžeme pod pojmem „všezahrnující“ představit, že je to proces sebehodnocení, který musí zahrnovat všechny činnosti organizace bez výjimky a dále také musí zahrnovat aspekty, které dosahují ekonomických i mimofinančních výsledků jednotlivých organizací. Pojem „systematický“ požaduje, aby se sebehodnocení stalo samozřejmou součástí systému managementu organizací. Pojem „pravidelnost“ nám určuje, jak je organizace ochotna vynakládat zdroje na tento proces a jakou metodu sebehodnocení si zvolí[11].

V koncepci ISO 9004:2000 v příloze A můžeme najít definici sebehodnocení jako: *„Sebehodnocení je pečlivě uvážené hodnocení, jehož výsledkem je názor nebo úsudek o efektivnosti a účinnosti organizace a o vyzrálosti systému managementu jakosti. Sebehodnocení obvykle provádí vlastní management organizace. Záměrem sebehodnocení je poskytnout organizaci návod založený na faktech týkající se skutečnosti, kam investovat zdroje pro svá zlepšování[10, s. 79].“*

## **1.4. Modely cen za kvalitu**

Národní cena kvality je mocný nástroj, který může přivést firmy k úspěchu, dále je to velmi prestižní ocenění, které je v zahraničí vysoce hodnocené a přináší možnost podnikům porovnat své kvality s těmi nejlepšími[12]. Pro hodnocení podniků pro národní cenu kvality používáme několik modelů, které budou nyní představeny.

### **1.4.1. Model excelence EFQM**

Organizace pro to, aby byly úspěšné, si musí vytvořit bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálost vhodný manažerský rámec. Model EFQM je praktickým manažerským rámcem, který dává organizacím možnost:

- zjistit a zhodnotit, kde se organizace nachází na cestě k excelenci,
- vytvořit společnou řeč a stejný způsob uvažování o podniku, který ulehčuje efektivní sdělování myšlenek uvnitř i vně podniku,
- spojit existující a plánované iniciativy, snažit se zlikvidovat ty, které jsou stejné a zjistit mezery,
- nachystat základní strukturu pro systém managementu organizace.

Všechny organizace mají za cíl být úspěšné, bohužel ale některé skončí hned na začátku neúspěchem; jiné zažijí úspěch, který později vyhasne, a pár z těch nejlepších dosáhne trvale udržitelného úspěchu. EFQM vznikla s cílem tyto podniky s trvale udržitelným úspěchem uznávat a snažit se dávat rady těm, kteří projeví zájem. Provádí se třemi integrovanými prvky:

- Základní koncepce excelence
- Model excelence EFQM
- Logika RADAR[13]

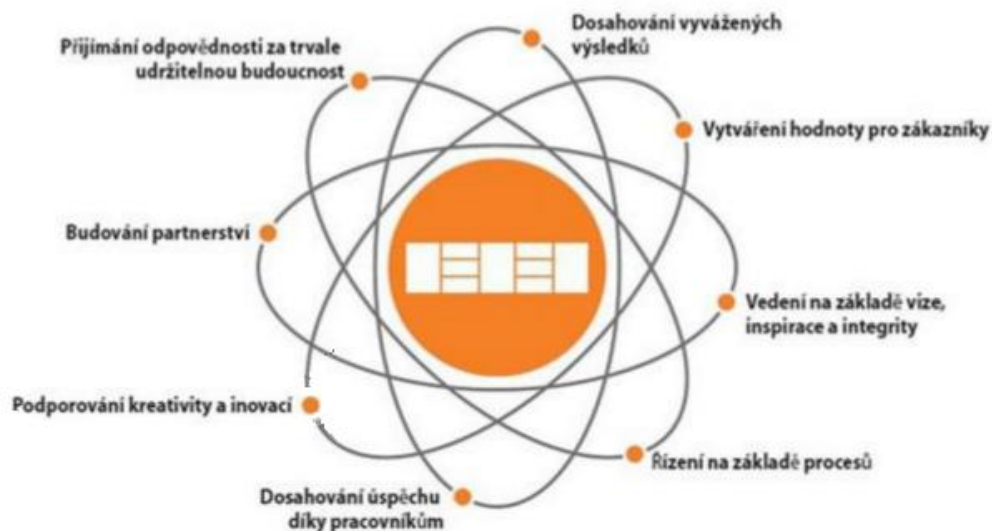
## **Základní koncepce excelence**

Základní koncepce excelence se zabývají základy, které jsou potřebné pro dosahování trvale udržitelné excelence v kterémkoliv podniku. Využívají se jako základ pro popsání atributů excelentní organizační kultury a používá ho vrcholové vedení jako společný jazyk organizace.

- Dosahování vyvážených výsledků – Pomocí plánování a dosahování vyváženého souboru výsledků plní excelentní podnik své poslání a dělá pokroky s ohledem na svoji vizi. Tyto výsledky odpovídají jak dlouhodobým, tak i krátkodobým potřebám jejich zainteresovaných stran a pokud je to nutné, tak je i překračují.
- Vytváření hodnoty pro zákazníky – Zákazníci jsou nejdůležitějším důvodem pro to, aby podniky vůbec mohly existovat. Z toho důvodu se snaží inovovat své výrobky a vytvářet hodnoty pro zákazníky, tím že se snaží pochopit to, co zákazník potřebuje a očekává. Plynule zkoumají zkušenosti a vnímání zákazníků a snaží se co nejrychleji reagovat na jakoukoliv zpětnou vazbu.
- Vedení na základě vize, inspirace a integrity – Excelentní organizace mají lídry, kteří se snaží nastínit směr, kterým se organizace chce ubírat, aby pracovníci pochopili hlavní účel a cíl organizace a aby se ho snažili dosahovat. Zabývají se hodnotami organizace a působí na organizaci jak interně, tak i externě, jelikož se snaží být vzory integrity, společenské odpovědnosti a etického chování.
- Řízení na základě procesů – K tomu, aby organizace vykazovaly vyvážené a udržitelné výsledky, jsou excelentní organizace řízeny prostřednictvím strukturovaných a strategických seskupených procesů, které využívá rozhodování založeném na faktech. Jako důležité považují zapojování svých pracovníků do neustálého přezkoumávání, zlepšování a optimalizování efektivnosti a účinnosti svých procesů[13].
- Dosahování úspěchu díky pracovníkům – Excelentní organizace chtějí, aby se jejich pracovníci mohli podílet na svém vlastním úspěchu, který jde ruku v ruce s trvalým úspěchem celé organizace, a také aby si současně byli vědomi

svého celkového potenciálu v duchu opravdového partnerství. Dále se snaží rozvíjet a oceňovat obětavost pracovníků, jejich dovednosti, talent a kreativitu. Za základě toho pak vytváří podnikovou kulturu.

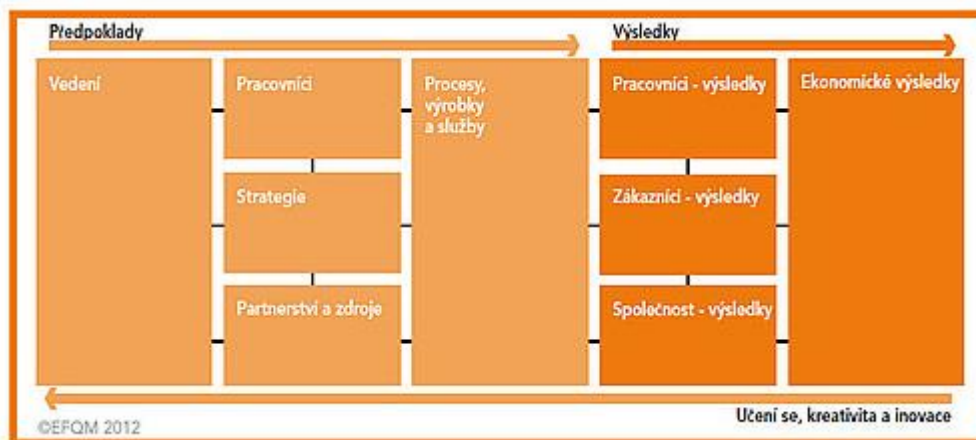
- Podporování kreativity a inovací – Na základě signálů v interním a externím prostředí se snaží vytvářet a řídit sítě pro identifikaci příležitostí k inovacím. Určují si, jaké záměry a cíle jsou pro inovaci nejdůležitější, a na základě toho zdokonalují svoji strategii v souladu s výsledky těchto inovací. Pro získání lepšího jména a image mezi širokou veřejností se snaží inovovat co nejvíce, aby vyhověli potřebám stávajících zákazníků a zároveň přilákali co nejvíce nových.
- Budování partnerství – Další důležitou součástí k tomu, aby podnik byl excelentní, je trvalé hledání, rozvíjení a udržování důvěryhodných vztahů mezi partnery s jasně stanoveným společným cílem, kterým je vzájemný úspěch. Tato partnerství mohou vznikat s kýmkoliv, z něhož by mohla organizace mít nějaký prospěch. Jistý druh partnerství může vznikat i se zákazníky, klíčovými dodavateli, vzdělávacími institucemi nebo nevládními organizacemi.
- Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost – K tomu, aby zabezpečily excelentní organizace svoji budoucnost, definují si hlavní účel, který je základem pro jejich celkovou vizi, hodnoty, etiku a podnikové vystupování. Jelikož v dnešní době je kladen veliký důraz na životní prostředí, bezpečnost a veřejné zdraví, musí být excelentní organizace schopny prokázat, že zohledňovaly dopad svých činností právě na výše zmíněné oblasti[13].



Obrázek 7: Základní koncepce excellence [13, s. 4]

### Model excellence EFQM

Model EFQM je dobrovolný rámec založený na devíti kritériích. Prvních pět kritérií nazýváme předpoklady a zbylá 4 kritéria nazýváme výsledky. Model EFQM pomáhá manažerům pochopit vztahy mezi tím, co jejich podnik dělá a jakých výsledků podnik dosahuje. To, co podnik dělá, nazýváme předpoklady, a to čeho podnik dosahuje, jsou výsledky. Předpoklady a výsledky jsou mezi sebou provázány. Každé z devíti kritérií je jasně definováno a obsahuje další subkritéria, která popisují vše, co se dá pozorovat v excelentní organizaci a na co by se v průběhu hodnocení měl brát zřetel. Jak se jednotlivé předpoklady a výsledky dělí, můžeme vidět v následujícím obrázku[13].



Obrázek 8: Model excellence EFQM [13, s. 9]

## Logika RADAR

Logika Radar je hodnotící rámec, který umožňuje podniku strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti. Nezbytně nutné pro logiku Radar je, že organizace potřebuje:

- „stanovit výsledky, kterých hodlá dosáhnout jako součást své strategie,
- naplánovat a rozvíjet integrovaný soubor jasných přístupů pro získání požadovaných výsledků jak v současnosti, tak v budoucnu,
- aplikovat tyto přístupy systematickým způsobem, aby se zajistila jejich implementace,
- hodnotit a zdokonalovat aplikované přístupy na základě monitorování a analýzy dosažených výsledků a probíhajících činností učení se[13, s. 22].“



Obrázek 9: Logika RADAR [13, s. 22]

### 1.4.2. Model CAF

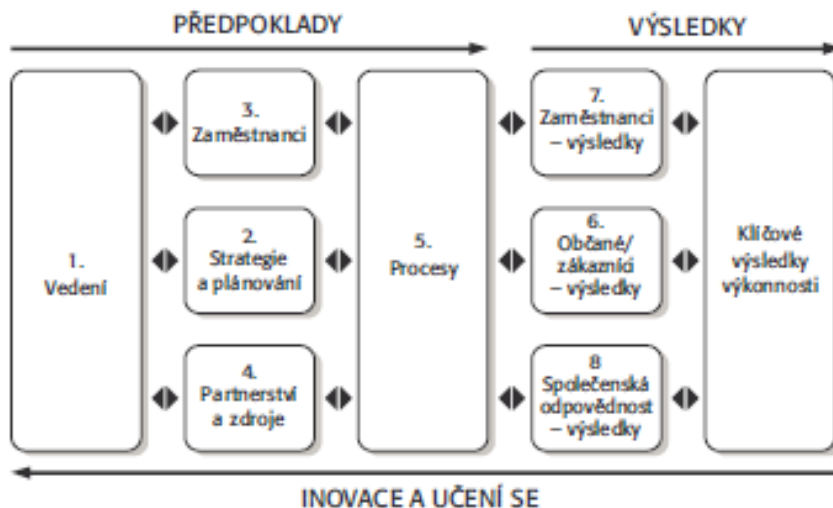
Jako první evropský nástroj řízení kvality, který je uzpůsobený a vyvinutý pro veřejný sektor, byl v květnu roku 2000 vytvořen Společný hodnotící rámec CAF. Pro všechny organizace veřejného sektoru z Evropy, které se zabývají excelencí, je model CAF dobrou volbou, jelikož je obecný, jednoduchý, dostupný a snadno použitelný model. CAF je nástrojem Total Quality Managementu (TQM), který byl vyvinut veřejným sektorem právě pro veřejný sektor na základě modelu excellence Evropské nadace pro řízení kvality

(EFQM). Jeho předpokladem je, že za pomoci vedení organizace, které řídí strategii, plánování, zaměstnance, partnerství a zdroje a procesy, mohou být dosahovány vynikající výsledky v oblasti výkonnosti organizace, zákazníků, zaměstnanců a společnosti. Je zde uplatněn holistický přístup při analýze výkonnosti organizace, protože nahlíží na organizaci z různých úhlů současně[14].

Model CAF má 5 hlavních záměrů:

1. „Zavést do veřejné správy kulturu excellence a principy TQM.
2. Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act).
3. Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.
4. Působit jako most spojující různé modely používané v řízení kvality, a to jak ve veřejném tak i soukromém sektoru.
5. Usnadnit benchlearning mezi organizacemi veřejného sektoru[14, s. 9].“

Podniky, které se rozhodly zahájit implementaci modelu CAF, mají ambice k tomu, aby ve své výkonnosti dosahovaly excelentních výsledků a mohly tak zavést kulturu excellence. Efektivní využívání modelu CAF by časem mělo vést k rozvoji tohoto typu kultury a myšlení v rámci organizace.



Obrázek 10: Model CAF [14, s. 9]

Model CAF je rozdělen na 9 kritérií, na které se podnik musí zaměřit, pokud ho chce analyzovat. Prvních pět kritérií se zabývá manažerskými praktikami organizace a říkáme jim předpoklady. Předpoklady nám určují, jak organizace přistupuje ke svým úkolům a co dělá pro dosažení požadovaných výsledků. Poslední čtyři kritéria nazýváme výsledky. Tato kritéria nám zobrazují, jakých výsledků organizace dosáhla v různých oblastech výkonnosti. Každé z těchto devíti kritérií obsahuje další subkritéria, kterých je 28 a představují hlavní otázky, na které si organizace musí odpovědět, pokud chce hodnotit svoji organizaci. U každého subkritéria jsou popsány příklady, které nám pomohou lépe pochopit obsah a ukazují nám, kterým oblastem máme věnovat největší pozornost při hodnocení. Tyto příklady jsou z praxe z celé Evropy. Samozřejmě ne všechny z těchto příkladů může využít každý podnik, ale většinu z nich je možné při sebehodnocení použít. Všechny aspekty fungování organizace mají na sebe vzájemný vliv. Musíme rozlišovat mezi:

- Propojení mezi levou a pravou stranou modelu – důležitý je zde vztah mezi předpoklady a výsledky, stejně tak i na zpětné vazbě od výsledku k předpokladům. Velmi důležité u sebehodnocení je to, aby organizace ověřila vztah mezi předpoklady a výsledky. Na zkontrolování konzistence mezi dosaženým výsledkem a důkazy, které byly zjištěny u kritéria na straně předpokladů, by se organizace měla zaměřovat. Občas je velmi složité takovou konzistenci ověřit, jelikož může nastat situace, kdy se předpoklady podílejí na vytváření výsledků. Avšak by se vždy měla ověřit zpětná vazba od výsledků k předpokladům.
- Propojení mezi kritérii a subkritérii na straně předpokladů – jak je již zmíněno výše, tak výsledky jsou do jisté míry dány typem a intenzitou vztahů mezi předpoklady, tudíž by měl být tento typ vztahu prozkoumán během sebehodnocení. V mnoha případech může být tato intenzita vztahů u různých organizací velice rozdílná a její charakter stanovuje do značné míry kvalitu organizace. Tyto vztahy se nemusí objevovat pouze u kritérií, ale můžeme je potkat i u subkritérií[14].



## **8 základních principů excelence:**

CAF zavádí tento koncept s cílem zlepšit výkonnost podniku. Tím, že používáme tyto principy, vytváříme rozdíl mezi tradiční byrokratickou organizací a organizací orientovanou směrem k TQM[14].

- 1. „Orientace na výsledky – Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran v souladu se stanovenými cíli.*
- 2. Zaměření na občana/zákazníka – Organizace se zaměřuje na potřeby stávajících i potencionálních občanů/zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.*
- 3. Řízení dle jasných/stálých cílů – Tento princip spojuje vizionářské a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři jasně definují poslání, vizi a hodnoty a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace.*
- 4. Řízení dle procesů a faktů - Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze dat a informací.*
- 5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení - Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.*
- 6. Neustálé učení se, zlepšování a inovace - Dosažení excelence je výzvou pro status quo, pro uskutečňování změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé zlepšování by proto mělo být trvalým cílem organizace.*

7. *Rozvoj partnerství - Pro dosahování svých cílů potřebují organizace veřejného sektoru rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Organizace a její klíčoví partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty.*
8. *Společenská odpovědnost organizace - Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědné, musí dbát o trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místní i globální komunity[14, s. 10].“*



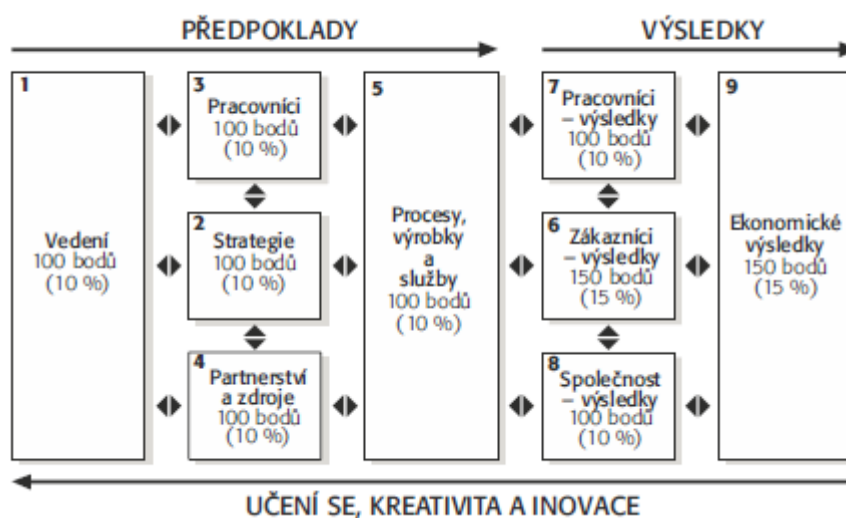
Obrázek 11: Principy excelence [14, s. 11]

### 1.4.3. Model START PLUS

Všem organizacím, které chtějí zvyšovat své výsledky a svoji konkurenční schopnost, rada kvality ČR předkládá model, pomocí kterého si podnik může zjistit, na jaké úrovni se právě nachází, určit si své silné stránky a zjistit oblasti pro zlepšení. Model, který doporučují, se nazývá Model START PLUS, navazuje na nejjednodušší model START a zároveň vychází z modelu excelence EFQM. Je to model střední obtížnosti a je součástí programů NCK ČR. Tím, že se organizace rozhodne sebehodnotit pomocí modelu Start plus, získá všeobecný přehled o současném stavu organizace i přesně tento stav zhodnotí. Tento model mohou použít nejen firmy, které se chtějí zapojit do soutěže NCK ČR, ale i

ty, které pouze chtějí zjistit, jak jsou na tom v oblasti sebehodnocení, a použít ho jako nástroj ke zlepšování své výkonnosti[15].

Dokumentace modelu Start plus se skládá z uživatelské příručky, která obsahuje základní popis modelu, návod na vyplnění podkladové zprávy a návod na hodnocení. Dále se skládá z podkladové zprávy pro hodnocení, což je vlastně prázdný formulář, do kterého se doplní informace pro hodnocení. Poslední složkou je hodnotící sešit, kde se sepíšu silné stránky, oblasti pro zlepšování a celkové bodové hodnocení. Hodnotící sešit si firma buď vyhodnotí sama, nebo jej poskytne externímu hodnotiteli.



Obrázek 12: Model START PLUS [15, s. 25]

Model START PLUS je devítikriteriální model. Každé z těchto devíti kritérií slouží jako základ pro hodnocení postupu organizace na její cestě k úspěchu. Prvních pět kritérií nazýváme předpoklady, které popisují přístupy, jež vedly k dosažení výsledků. Poslední čtyři kritéria nazýváme výsledky, které se zabývají tím, čeho organizace dosáhla, nebo čeho právě dosahuje.

Podkladové zprávy účastníků, kteří hodnotí svoji organizaci za pomoci modelu Start plus, jsou vyhodnocovány za pomoci bodů, které jsou přiděleny ke každému kritériu. Jak moc jsou jednotlivá kritéria ve vztahu k ostatním kritériím důležitá, nám určují příslušná procenta. Maximum, kterého organizace může dosáhnout, je tisíc bodů, avšak organizace, které začínají se sebehodnocením, se obvykle pohybují v rozmezí sto až tři sta bodů[15].

## **Předpoklady**

Model Start plus navazuje na jednoduchý model START a tudíž i zde jsou zachovány otázky, na které organizace odpovídá. Je to na rozdíl od složitějšího modelu excelence EFQM mnohem snazší způsob pro začínající organizace. Přístup pro hodnocení předpokladů by měl být plánován a měl by podporovat strategii organizace. Přístup, který si organizace zvolí, by měl být aplikován a následně hodnocen a zlepšován. Jak jsme si již řekli, tak předpoklady zahrnují pět kritérií:

1. Vedení – toto kritérium se zaměřuje na vedení organizace, a to zejména na to, jakým způsobem vůdčí osobnosti rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace. Dále se zaměřuje na angažovanost lídrů při vytváření podmínek pro dosažení trvalé úspěšnosti organizace a při zajištění konkurenceschopnosti v prostředí změn.
2. Strategie – zabývá se tím, jak si podnik jasně stanovuje svoji strategii, pomocí které poté uskutečňuje své poslání a vize. Tato strategie by měla být zaměřená na zainteresované strany, a dále by měla být podporována politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.
3. Pracovníci – zjišťuje, jestli si organizace všimá a zajímá se o to, jaký její personál má potenciál a zda ho nějakým způsobem může využít pro vzájemné dosahování cílů jak pracovníků, tak i organizace, a zda své pracovníky za takové vynaložení úsilí oceňuje.
4. Partnerství a zdroje – toto kritérium se zabývá tím, jak organizace plánuje a řídí spolupráci s externími partnery a zároveň, jak řídí vnitřní zdroje pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.
5. Procesy, výrobky a služby – pro to, aby zákazníci byli spokojeni, je důležitý neustálý vývoj, řízení a zlepšování procesů, výrobků a služeb v souladu se stanovenou strategií. Nejdůležitější je přidaná hodnota pro zákazníky[15].

## **Výsledky**

Kritéria šest až devět jsou kritéria výsledků. Jelikož každá organizace používá pro hodnocení svých výsledků jiná měřítka, tak nemůžeme v modelu Start plus v této oblasti

mít jasně stanovené otázky, jelikož je obtížné stanovit je tak, aby vyhovovaly měřítkům každé organizace. Proto u kritérií výsledkových otázky stanoveny nejsou, ale jsou zde připraveny tabulky, kam organizace velmi stručně zapíše měřítka, která v dané oblasti používá.

Všechna kritéria výsledků musí mít konkrétní číselnou podobu, aby bylo možné sledovat trendy, stanovovat cíle a na základě toho porovnávat výsledky s výsledky vhodných externích organizací. U všech kritérií se vyskytují dvě sady měřítek. U kritérií zákazníků, pracovníků a společnosti jsou vždy měřítka vnímání. Druhou sadou měřítek jsou měřítka ukazatele výkonnosti, která slouží k hodnocení jednotlivých přístupů. Když tyto dvě sady měřítek spojíme, jsme schopni na jejich základě monitorovat, chápat, predikovat a zlepšovat výkonnost organizace v jednotlivých oblastech a u jednotlivých zainteresovaných stran.

6. Zákazníci-výsledky – hodnotíme zde výsledky, kterých organizace dosahuje ve spokojenosti externích zákazníků.
7. Pracovníci-výsledky – jsou výsledky, které nám ukazují, jaké výsledky organizace dosahuje ve vztahu spokojenosti vlastních pracovníků.
8. Společnost-výsledky – tyto výsledky nám ukazují, jakých hodnot dosahuje organizace v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní a mezinárodní úrovni.
9. Ekonomické výsledky – jsou do nich zahrnuty výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům strategie[15].

### **Postup hodnocení**

Pro to, abychom mohli organizaci hodnotit, potřebujeme si stanovit silné stránky, oblasti pro zlepšování a bodové hodnocení. Pro toto hodnocení slouží připravený formulář, který nazýváme hodnotící sešit.

#### **1. Silné stránky a oblasti pro zlepšování**

Určování silných stránek a oblastí pro zlepšování je důležitější než samotné bodové hodnocení. Především určení si oblastí pro zlepšování je prvním krokem k tomu,

abychom mohli vytvořit akční plán a tím i další zlepšování organizace. Hlavním důvodem sebehodnocení je právě sestavení akčního plánu a oblastí pro zlepšování. Silné stránky a oblasti pro zlepšování by se měly zaznamenávat v průběhu bodového hodnocení. Je velmi důležité, aby se oblasti pro zlepšování popisovaly velmi konkrétně, tak aby na základě popisu bylo možné stanovit konkrétní akci do akčního plánu, která danou oblast může zlepšit[15].

Silné stránky a oblasti pro zlepšování by se měly zaznamenávat stručně, ale dosti konkrétně, do tabulek k jednotlivých kritériím. Většinou se najde několik desítek oblastí pro zlepšování, z nich se ale vybere pouze pár nejdůležitějších, které opravdu mohou přispět k plnění strategie a cílů organizace pro další období.

## 2. Bodové hodnocení předpokladů

V modelu Start plus je v oblasti předpokladů stanoveno několik otázek, pro každé kritérium zvlášť. Každá otázka se hodnotí na stupnici nula až sto a poté se vypočítá jako aritmetický průměr jednotlivých otázek. Správný postup hodnocení je rozepsaný přesně krok za krokem. Nejprve organizace musí posoudit přístup, tedy to, co v dané otázce organizace dělá a jakým způsobem, poté bychom se měli podívat, jak organizace aplikuje tento daný přístup, zda jen někde nebo ve všech oblastech. Dále se podíváme, zda organizace danou oblast hodnotí a zlepšuje. Poté spočítáme výsledný počet bodů za danou otázku, tedy součet bodů tří oblastí dělený třemi. Následně spočítáme součet bodů za celé kritérium pomocí aritmetického průměru a nakonec zaznamenáme tyto body do příslušné kolonky[15].

Hodnocení a zlepšování			Nějaký důkaz přezkoumání a nebo zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů				
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50 % příslušných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech				
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy				
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100

Obrázek 13: Bodové hodnocení předpokladů [15, s. 39]

### 3. Bodové hodnocení výsledků

Kritéria výsledků se u každého z nich dělí na dvě dílčí kritéria. Každé dílčí kritérium se hodnotí zvlášť. Nejprve spočítáme, kolik procent výsledků vykazují pozitivní trendy, tento údaj si zaznamenáme, dále kolik procent výsledků má stanovené cíle a samozřejmě, že současně tyto cíle plní. Tato spočtená procenta jsou bodovým hodnocením cílů, proto si je také poznamenejme. Následně spočítáme, kolik procent výsledků mají externí srovnání a zároveň vykazují výsledky lepší než srovnaný údaj. Tato procenta nám vyjadřují bodové hodnocení pro srovnání, takže si je také poznamenejme. Z výše uvedených tří hodnot spočítáme průměr. Následně ohodnotíme, zda námi zvolená měřítka jsou vhodná, a na kolik prezentované výsledky pokrývají rozsah potřebný pro dané dílčí kritérium. Z průměru, který jsme vypočítali z trendů, cílů a srovnání a z průměru za rozsah vypočítáme celkové bodové hodnocení dílčího kritéria. Bodové hodnocení, které nám vyšlo, zaznamenáme do příslušné kolonky v tabulce výpočtu bodů[15].

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Příznivá porovnání přibližně u 1/4 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 1/2 výsledků	Příznivá porovnání přibližně u 3/4 výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků					
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojediněle	Dosažené a vhodné přibližně u 1/4 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 1/2 výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 3/4 výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků					
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojediněle	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 1/2 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 3/4 výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků					
Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojediněle	Výsledky pokrývají 1/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 1/2 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 3/4 příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti					
Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100	
Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Obrázek 14: Bodové hodnocení výsledků [15, s. 41]

## 1.5. Shrnutí teoretické části

V první části mé teoretické části jsem podrobně popsala pojmy, které velmi úzce souvisí s mojí prací. Představila jsem i přístupy, pomocí kterých můžeme hodnotit organizace.

V další části mé teorie jsem ukázala, které systémy a modely v oblasti firemní výkonnosti existují. Vybrala jsem ty nejdůležitější, které jsem podrobně popsala.

V poslední části mé teorie jsem představila modely cen za kvalitu, mezi které patří také model Start plus. Tento model jsem si vybrala, abych jeho pomocí mohla mnou zvolenou firmu vyhodnotit.

Model Start plus jsem zvolila z toho důvodu, že navazuje na model Start, se kterým mám již zkušenost, a tudíž jsem se chtěla posunout o krok dále. Pro tento model jsem se také rozhodla proto, že je velmi kvalitní jak pro vyhodnocování organizací, které se těchto nebo podobných hodnocení ještě nezúčastnily, tak i pro organizace, které se hodnotí pravidelně buď nižším modelem Start, nebo se již hodnotily tímto stejným modelem, ale nedosahovaly dostatečných výsledků. Pomocí modelu Start plus se organizace dozví, kde jsou její silné stránky a naopak, kde má oblasti, které by měla zlepšit. Dle modelu Start plus zjistím, jaké přístupy organizace má a jak tyto přístupy aplikuje do chodu společnosti. Model Start plus je určitým odrazovým můstkem pro organizaci, s jehož pomocí může dosáhnout mnohem lepších výsledků a postupem času přejít i na složitější modely hodnocení.

Když bych měla porovnat model Start plus s ostatními mnou představenými modely, zdůraznila bych hlavně fakt, že je velmi dobře zpracovaný, a pro podnik, který se chystá se sebehodnocením začínat, je naprosto ideální. Model CAF je dalším krokem pro hodnocení, avšak implementace tohoto modelu je lepší do firem, které už mají proces sebehodnocení vžitý a chtějí postoupit o další úroveň výše. Model CAF se především liší způsobem hodnocení. U modelu Start plus se předpoklady hodnotí na základě předem stanovených otázek, na které se hodnotitel snaží najít odpovědi, avšak u modelu CAF je tomu poněkud jinak. Model CAF formuluje okruh subkritéria, který definuje a uvede příklad. Dle tohoto popisu se hodnotitel musí snažit najít informace v podniku, které spadají pod toto popsané subkritérium. V oblasti výsledků se hodnocení podobá více modelu Star plus než oblast předpokladů. Zde jsou dvě subkritéria, a to oblast vnímání a



měření výkonnosti, stejně jako u modelu Start plus. Pouze je model CAF opět rozšířen o popis a příklady s ním spojeny.

S modelem EFQM je porovnání ještě obtížnější. I když se jedná také o devíti kritériální hodnotící model, tak je již o několik tříd výše. Tento hodnotící rámec je jedničkou ve svém oboru. Pomocí tohoto modelu se hodnotí ty nejprestižnější firmy v celé Evropě. Tento model jsem si nevybrala proto, že není vhodný pro firmu, která teprve začíná se sebehodnocením. Byla bych samozřejmě ráda, kdyby se jednoho dne mnou zvolená firma hodnotila pomocí tohoto modelu a dosahovala dobrých výsledků.

Když bych měla porovnat BSC s modelem Start plus, musela bych konstatovat, že model Start plus je vhodnější pro hodnocení. BSC je velmi dobře propracovaný model měření výkonnosti, avšak zabývá se pouze čtyřmi perspektivami, a to perspektivou finanční, zákaznickou, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Určitě nám velmi v hodnocení pomůže, ale bohužel v tomhle modelu měření chybí zaměření se na zainteresované strany a na environmentální stránku. Z toho důvodu jsem dala přednost pro hodnocení mnou vybrané společnosti modelu Start plus.

Model 7S je velmi dobrou pomůckou pro pochopení organizace a představení její výkonnosti, avšak bohužel tenhle model není pro moji práci vhodný, jelikož se nedá nijak bodově ohodnotit. U modelu Start plus je dána jasná stupnice, jak se jednotlivé otázky, subkritéria a kritéria hodnotí a jakou mají celkovou váhu. Bohužel u modelu 7S tomu tak není, vybrala jsem proto model Start plus.

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části mé diplomové práce vás podrobně seznámím s firmou ABC, u které dále budu hodnotit výkonnost dle vícekritériálního modelu Start plus, jehož vlastnosti jsem popsala v předchozí teoretické části práce.

Nejdříve představím samotnou společnost ABC prostřednictvím veřejně dostupných údajů a informací, které jsem získala, a poté přejdu k hodnocení všech 9 kritérií modelu Start plus a určím silná a slabá místa podniku.

### 2.1. Představení společnosti

#### 2.1.1. Základní údaje o společnosti ABC

**Právní forma:** akciová společnost

**Způsob jednání představenstva:** Členové představenstva jednají jménem společnosti každý samostatně.

**Akcie:** 1 400 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě, ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč s omezenou převoditelností

**Základní kapitál:** 14 000 000 Kč

**Počet zaměstnanců:** více než 600

**Vznik společnosti:** 5. června 1992

**Předmět podnikání:**

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,

- řeznictví a uzenářství, hostinská činnost

- silniční motorová doprava:

- nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti přesahující 3,5 tony, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí;
- nákladní, provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tony, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí.

## **2.1.2. O společnosti ABC**

### **Historie společnosti**

- Jméno firmy je spojováno s řeznictvím již od 19. století.
- Tradice poctivého řeznického umu přenášena z generace na generaci.
- Po uvolnění svobody podnikání se v roce 1991 podařilo majiteli opět obnovit řeznickou živnost, a tím navrátit i jméno firmy zpět do podvědomí.
- Nejdříve provozovali své podnikání v Seloutkách, které pak vystřídal větší provoz jatek a výroby uzenin v Kostelnici na Hané.
- Vedení firmy převzalo šest rodinných příslušníků.
- Centrálou a sídlem společnosti se stala budova s tradiční masnou v centru Prostějova.
- V roce 1997 se rozvíjející výroba uzenin přesunula do Smržic.
- V roce 2006 se oddělil nový závod expedice uzenin v Držovicích, který byl specializovaný jako distribuční centrum pro širokou síť více než 80 prodejen a dalším stovkám odběratelů z České republiky i Slovenska.
- V roce 2011 byl vybudován závod masné výroby v Držovicích, který splňuje nejvyšší hygienické standardy.
- Ve firmě pracuje více jak 600 zaměstnanců.
- Denní porážková kapacita jatečního závodu v Kostelci na Hané je až 1000 kusů vepřového a 30 kusů hovězího.
- Sklad má kapacitu až 300 tun.
- Firemní heslo je „kvalita s tradicí“, které vychází z dlouhodobě budované strategie společnosti a které nabízí zákazníkům velmi kvalitní výrobky.

### **Systém řízení jakosti**

- Pro společnost je velmi důležité pečlivě sledovat kvalitu u surovin a hotových výrobků.

- V roce 2000 bylo vytvořeno oddělení kontroly a řízení kvality, jehož náplní bylo implementovat systém řízení jakosti dle normy ISO 9001:1994.
- V roce 2001 dostala firma schválení pro zásobování armády ČR.
- V roce 2009 došlo k recertifikaci systému řízení jakosti dle normy EN ISO 9001:2008 a zároveň systém HACCP.

Dosažené certifikáty:

- certifikát ISO 9001:2009,
- certifikát HACCP,
- osvědčení o způsobilosti dodávek pro armádu ČR,
- certifikát klasa Hurvínkovy párky dětem,
- certifikát klasa Chalupářská šunka,
- certifikát klasa Poličan,
- doklad o schválení a registraci jatečního závodu Kostelec na Hané,
- doklad o schválení a registraci závodu výroby uzenin Smržice,
- doklad o schválení a registraci masné výroby Držovice,
- řeznicko-uzenářská prodejna roku 2010.

### **2.1.3. Hlavní konkurence společnosti**

#### **Kostecké uzeniny, a. s.**

Společnost vznikla již v roce 1917, a tudíž již téměř 100 let se drží na předních pozicích českého trhu s masem a uzeninami. Značka kosteleckých uzenin pochází z dob vrcholné secese. Se značkou jsou samozřejmě neodlučitelně spojeny kvalitní produkty z továrny v Kostelci na Českomoravské vysočině. Logo, kde je vyobrazen muž, který labužnický pojídá párek, je již zapsáno v paměti všech již po mnoha generací.

Kostecké uzeniny se mohou pyšnit celou řadou vyhlášených párků, klobás, šunek, specialit a trvanlivých salámů. Tzv. vlajkovou lodí je pro společnost řada Premium, pod kterou se na trh dostává nejkvalitnější zboží, především fermentované salámy s přírodní

ušlechtilou plísní, a to především Kostelecký uherák, Křemešník, Čeřínek a Hermín. Součástí kosteleckých uzenin jsou také jejich jatka, kde mají maso zejména českého původu, a tudíž v jejich portfoliu nechybí ani čerstvé hovězí a vepřové maso[16].

### **Kmotr – masna Kroměříž, a. s.**

Akciovou společností Kmotr můžeme přiřadit k předním producentům trvanlivých masných výrobků v ČR. Ve firmě nyní pracuje kolem 175 lidí a roční objem výroby přesahuje 6 000 tun.

Organizace se pyšní nejvyšším objemem produkce trvanlivých fermentovaných salámů. Nejoblíbenější salámy firmy jsou Poličan, Paprikáš, Herkules a Lovecký. Tyto salámy patří mezi nejvíce prodávané a nejznámější, samozřejmě organizace také vyrábí nové salámy jako Česnekový, Saturn či Bratislavská klobása, nebo salámy atypické svým názvem jako Pepe, Pikante, Capone aj.

Firma Kmotr nabízí také vepřové libové maso, sádlo a maso hovězí. Velice si zakládá na kvalitě, která je jasně stanovena dle předepsaných kritérií, která koupená masa musí splňovat. Nakupují jak z českých jatek, tak i ze zahraničí ze zemí EU, jako je Německo, Dánsko a Holandsko[17].

### **MP Krásno, a. s.**

Firma vznikla v roce 1895 ve Valašském Meziříčí. Výrobky z Krásna můžeme najít jak ve specializovaných řeznictvích, tak i ve velkých obchodních řetězcích. Společnost se snaží vyvážet své maso a uzeniny i mimo ČR, a to především do zemí EU, zejména na Slovensko a do Maďarska.

Atypické na výrobcích z Krásna je jejich tradiční nezaměnitelná chuť valašských specialit, která mají vysokou kvalitu a získala již nejedno ocenění[18].

## **2.2. Analýza společnosti podle modelu Start Plus**

V této části dopodrobna rozeberu společnost dle vícekritériálního modelu Start Plus. Tento model má devět kritérií. Prvních pět kritérií spadá do předpokladů a zbývající čtyři do výsledků. Nejprve si zodpovíme na otázky u předpokladů, které také poté obodují. Poté se zaměřím na výsledky, které po jejich zjištění rovněž obodují a sestavím tabulky hodnocení.

### **2.2.1. Analýza kritérií „předpokladů“**

#### **Kritérium 1: Vedení**

1.1 Společnost Makovec, a. s., je rodinná firma s bohatou historií v oboru řeznictví. Zásadní rozhodnutí si vedení řeší samo. Mezi jejich hodnoty a zásady patří to, aby jejich výrobky a služby měly vysokou kvalitu. Podnikají již dlouhá léta a od začátku se snaží, aby měli tzv. „kvalitu s tradicí“. Tradice spočívá v tom, že jsou již šestou generací řezníků a uzenářů. První výuční list řezníka získal člen této rodiny již v roce 1821. Každý další v rodině ze synů a bratrů byli také řezníci. Poslání vize a hodnoty si nikam nepíší, ale každý rok na poradách vedení si je ústně sdělují. Pokud se nějaká vize či hodnota změní, majitelé tuto skutečnost sdělí na poradě vedení, která probíhá každý týden. Tyto hodnoty a vize se dále jednotlivým pracovníkům sdělují opět ústně na jedné z týdenních porad vedení se zaměstnanci.

1.2 Členové vedení kladou důraz na vedoucí pracovníky, aby jim bylo jasné, jaké jsou firemní hodnoty a řádně je reprezentovali. Majitelé si to kontrolují sami. Zpětnou vazbu zjišťují na pravidelných poradách. Vedoucí pracovníci jsou s nimi již léta, tudíž je mezi nimi více než jen pracovní vztah, důvěra a vzájemná podpora.

1.3 Firma se řídí dle ISO normy, která vyžaduje neustálé zlepšování. Každý rok si stanovují cíle, které mají jasně zadané, ale v průběhu roku se mohou měnit, především ve smyslu toho, co zákazník vyžaduje. Zákazník například požaduje menší balení nebo předkrájení, tudíž se snaží vyjít vstříc každému požadavku, který zákazník má. Na základě analýzy tak sledují, jaké jsou současné požadavky a kam mají směřovat. Co se týče dlouhodobých cílů, tak je to maximální objem zboží, které se snaží prodat ve svých vlastních prodejnách. Ve svých prodejnách si totiž mohou vše kontrolovat. Mají šest

inspektorů, kteří jezdí po prodejnách a kontrolují kvalitu zboží a spokojenost zákazníků. Vyhodnocují zpětnou vazbu od zákazníků, kterou poté rozebírají na jednáních i s vedoucími výroben i prodejen.

1.4 Svoji výkonnost zjišťují tak, že každý měsíc kontrolují své hospodářské výsledky, které rozeberou, a dle nich určují, co se dá ještě zlepšit. Dále si dle nich stanovují důvody, proč by se jejich strategie měla změnit, a určují také, co se prodává a naopak co se neprodává. Členové vedení žádný soubor výsledků definován nemají.

1.5 Jak již bylo zmíněno, členové vedení se setkávají každý týden na poradách s ostatními vedoucími pracovníky, kde tyto veškeré záležitosti probírají. Řeší také zpětné vazby, jak od zákazníků a dodavatelů, tak i zaměstnanců. Členové vedení zainteresované strany nijak nepodporují, ale veškeré jejich požadavky se snaží splnit.

1.6 Jakákoliv změna činnosti v procesu výroby se odsouhlasí na poradě vedení, pak majitel zápis o této změně zašle zainteresovaným stranám k realizaci. Pokud nastane změna ve výrobě, obrátí se na technika, který rozešle návrh dle ISO normy, vedení tento návrh zkontroluje a po odsouhlasení se může začít vyrábět. Návrh pošle vedení vedoucímu výroby, který to implementuje již jednotlivým pracovníkům. Vždy na dalších týdenních zasedáních se řeší, zda vše proběhlo v pořádku.

1.7 Vedení řídí osobně systémy z hlediska změny a investic. Co se týče zlepšování procesů, přijde-li požadavek z výroby, tak ho vedení převezme a probere jak z ekonomického, tak také z časového hlediska. Daný návrh posoudí s vedoucím provozu a s ekonomem, aby jim sdělili, zda na zavedenou změnu mají finanční prostředky, a na základě tohoto sdělení návrh odsouhlasí či nikoliv. Stejná komunikace proudí i mezi prodejnami, jelikož firma má svůj intranet, ke kterému jsou všichni zaměstnanci připojeni a mohou tedy psát své připomínky a nápady. U zlepšování procesů ale projektové řízení neuplatňují.

1.8 Osobní motivace je nastavena jako princip odměňování. Vedoucí pracovníci jsou odměňováni na základě odbytu, tedy se musí snažit, aby pracovníci vyráběli co nejvíce a nejefektivněji. Samozřejmě, že tím stejným způsobem jsou motivováni i samotní pracovníci, tedy kdo je nejlepší, dostane největší finanční odměnu. Výši finanční odměny pro jednotlivé pracovníky stanovuje vedoucí sám. Dostane balíček peněz, které rozdává mezi pracovníky. Další motivace je ve formě tzv. mimořádné odměny za zdraví. Pokud si

zaměstnanec drobné preventivní prohlídky čerpá ze svého osobního volna a nečerpá nemocenskou, tak vždy k výplatě dostane bonus. Veškeré tyto bonusy se vyhodnocují měsíčně a pracovníci je dostávají k výplatám.

1.9 Vedení s klíčovými zákazníky komunikuje osobně. Vedení si svých klíčových zákazníků velmi váží, navštěvují se osobně a pořádají různé společenské partnerské akce. Menší zákazníky objíždí obchodní tým, který kontroluje, zda je vše v pořádku a stará se o ně.

1.10 Pro vedení podniku klíčový zákazník není konkurent, ale partner, tudíž se domlouvají na různých společenských akcích, jako je například tenis, zájezd do sklípku na víno apod.

## **Kritérium 2: Strategie**

2.1 Česká republika je poměrně malý stát, na kterém působí buď nezávislí, nebo obchodní řetězce. Podnik se zaměřuje na výrobky vysoké kvality, která ale také jde ruku v ruce i s vyšší cenou. Právě proto je velmi těžké spolupracovat s obchodními řetězci, ve kterých se spíše setkáváme s nízkou cenou, ale i kvalitou. Podnik se tudíž z toho důvodu zaměřuje spíše na menší odběratele, kterých ovšem bohužel ubývá. To se snaží kompenzovat tím, že si otevírá další pobočky vlastních prodejen. Přímou definováním to nemá, ale ví přesně, jakým směrem se chce ubírat.

2.2 Organizace si vytváří svůj vlastní benchmarking. Sleduje a mapuje ceny v obchodních řetězcích a poté na poradách rozebíráno, zda se dá konkurovat či nikoliv.

2.3 Každý rok si organizace určuje svoji strategii a vize. Každý rok se dělá výroční zpráva, ze které se vyčte a zhodnotí, zda se tyto vize a strategie naplnily a zda splnily efekt či nikoliv. Vyhodnocení se provádí z hlediska odbytu, tedy investic.

2.4 Každý rok se z ročních zpráv zjišťuje, kolik který odběratel odebírá, a provádí se porovnání s minulým rokem. Když se zjistí, že někdo odebírá méně, tak se vedení snaží zjistit, proč tomu tak je. Navštíví odběratele, aby zjistili, co se stalo, a na poradách se poté vytváří strategie, jak docílit toho, aby odběr opět vzrostl. Společnost ale neřeší očekávání, situaci začne řešit, až když nastane pokles odběru.



2.5 Vývojové trendy samozřejmě sledují neustále a snaží se porovnávat, co se prodává nejvíce. V dnešní době se prodává nejvíce kvalitní zboží, což je i nynějším trendem, proto se snaží ubírat tímhle směrem, a to vyrábět co možná nejkvalitnější zboží, jelikož zájem o ně neustále stoupá. Dále do veškerých svých prodejen zavedli možnost platit platební kartou a stravenkami. Do budoucna bude umožněna platba i elektronickými stravenkami.

2.6 Aby zjistili, které technologie jsou nyní nejmodernější, tak pravidelně navštěvují různé druhy veletrhů, kde tyto informace získávají. Dále mají své partnery, kteří jim veškeré technologie dodávají, takže i oni sami je informují o tom, že se na trhu objevila nějaká novinka. Samozřejmě zde platí i to, že jim tito partneři nabízejí stále modernější a novější variantu stejné technologie.

2.7 Jak již bylo zmíněno, tak každý rok si v organizaci sestavují roční plán, kde si určí svoji strategii do dalšího roku. Zaměřují se především na to, kolik otevřít nových prodejen nebo vozových parků. Další důležitou strategií je modernizace provozu, jelikož nemohou provoz nechat zastaralý. Jednou z nejdůležitějších strategií je to, aby byli nezávislí, a tím i nezranitelní. V průběhu roku neustále kontrolují, zda se jejich plán naplňuje tak, jak bylo naplánováno. Když se v průběhu roku ukáže nějaká dobrá nabídka nebo naopak nějaký problém, tak svůj strategický plán ihned aktualizují. Přímo definované kritické faktory nemají.

2.8 Potencionálním rizikem může být cokoliv. Jelikož v tomhle oboru podnikají již několik let, tak na základě zkušeností již většinu rizik dokáží předvídat. Právě z toho důvodu se také snaží neustále modernizovat provoz, aby se nestalo, že se nějaká technologie nečekaně pokazí. Krizové plány si nesestavují, jelikož riziko sledují průběžně a snaží se ho eliminovat.

2.9 Uvnitř organizace se strategie řeší na poradách. Členové vedení svoji strategii přenesou všem vedoucím pracovníkům a ti poté na svých poradách s jednotlivými pracovníky tuto strategii předávají dále. Vedení společnosti nemá prozatím potřebu seznamovat se svou strategií veřejnost vně společnosti.

2.10 Opět veškeré strategie se probírají na poradách vedení, kde se vytváří celková strategie a samozřejmě také strategie pro jednotlivá odvětví. Vyhodnocují se pro každé odvětví zvlášť. Zpětnou vazbu poté kontrolují opět na týdenních poradách, kde se vedoucí

dozví zpětnou vazbu od zaměstnanců a poté na týdenní poradě vedení ji předloží všem členům vrcholového vedení, kde se vyhodnotí a na jejich základě postupují dále.

### **Kritérium 3: Pracovníci**

3.1 Firma má popsané požadavky na jednotlivá pracovní místa. Společnost má napsanou směrnici, kde je jasně definováno, kdo, s jakým vzděláním a s jakou praxí může na jaké místo nastoupit. Nižší pozice řeší vedoucí výroben, nebojí se nabírat lidi pouze se základním vzděláním. Avšak na vyšší pozice nebo do středního managementu si již konkurzy dělá vedení samo. Snaží se co nejvíce snižovat fluktuaci zaměstnanců. Tímto způsobem je to v organizaci stanoveno, ale žádnou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů si nevytváří.

3.2 Jak jsem již zmínila u předchozí otázky, tak mají své stanovené směrnice, které sestavovali na základě jejich dlouholetých znalostí, co se na které pozici odehrává. Samozřejmě se trendy vyvíjejí, takže se směrnice neustále aktualizuje a upravuje. Na některých místech se musely požadavky zpřísnit, avšak na některých naopak zmírnit. Samozřejmostí je nutnost psát reálné požadavky.

3.3 Nižší pozice obsazují vedoucí pracovníci jednotlivých provozoven, avšak vyšší pozice do středního managementu si vedení řídí samo. Nábor je ve většině případů veden přes úřad práce, nabídky práce vystavují i na svých webových stránkách a také na svých prodejnách. Karierní růst je samozřejmě možný. Vše záleží na pracovníkovi, zda je výkonný a má dostatečné vzdělání pro vyšší pozici. V takovém případě samozřejmě raději povýší svého pracovníka, než aby hledali nového zaměstnance. Pokud vedení vypíše, že hledají někoho na vyšší pozici, může se přihlásit kdokoliv ze zaměstnanců, který pak dostane možnost si danou pozici vyzkoušet. Poté se rozhodne jak vedení, tak zaměstnanec, zda je pro něj daná pozice vhodná či nikoliv.

3.4 Pro každého nového zaměstnance je organizováno školení povinné z legislativy. Následně se konají každoroční školení pro jednotlivá odvětví, kterými musí projít všichni pracovníci. Firma školí zaměstnance buď vlastními silami, nebo si najme externí firmu. Pro tato školení má své vlastní školicí středisko. Po každém školení následuje jeho vyhodnocení a zjišťuje se, zda bylo účinné či nikoliv.

3.5 Pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků jsou sepsány v dokumentech, které organizace používá. Pro příručku kvality produkce slouží jako podklad norma ISO. K jednotlivým činnostem jsou rozpracovány manuály odrážející požadavky na odpovědnost zaměstnance za kvalitu, užívání technologií a bezpečnost práce. Každý pracovník je proškolen na bezpečnost práce, jejíž dodržování vedoucí úseku neustále kontrolují. Každý týden probíhají porady jak vrcholového vedení s jednotlivými vedoucími, tak vedoucích s jednotlivými zaměstnanci. Tímto způsobem se také pravomoci delegují. Na poradě vedení se vše rozhodne a poté jednotliví vedoucí si svůj tým vedou sami.

3.6 Vedoucí u svých pracovníků kontrolují každý den dodržování všech norem, kvalitu i rychlosti práce. Zaměstnanci ví, že za svoji dobře vykonanou práci dostávají bonusy, proto se snaží dosahovat co nejlepších výsledků. Po vyhodnocení na konci měsíce dostanou pracovníci odpovídající bonus k výplatě.

3.7 Komunikace probíhá jak verbálně, tak i neverbálně. Neverbálně pomocí elektronické pošty nebo intraportálu, ke kterému mají přístup všichni zaměstnanci. Tudiž i nejnižší zaměstnanec může napsat nějaký požadavek nebo stížnosti majiteli. Dalším komunikačním prostředkem je samozřejmě telefon. Nejdůležitější jsou ovšem pravidelné týdenní porady na všech pozicích.

3.8 Organizace spokojenost svých pracovníků nezjišťuje. Ale samozřejmě každý zaměstnanec může vyjádřit svoji nespokojenost buď pomocí intraportálu, nebo osobně nebo na týdenních poradách. Pro případné stížnosti zaměstnanců slouží speciální veřejně přístupná schránka.

3.9 Každý zaměstnanec má prostor se vyjádřit k trvalému zlepšování nebo k inovacím, ale většinou návrhy na tato zlepšování přicházejí ze strany vedení. Přijde-li zaměstnanec s nějakým dobrým novým nápadem, je samozřejmě náležitě oceněn.

3.10 Každý pracovník dostává základní složku výplaty plus prémie. Prémie se stanovují dle výkonu, který jednotliví pracovníci předvádějí, tudíž je jejich záměrem, aby vykonávali svou práci co nejlépe.

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

4.1 Organizace vyhledává výběrová řízení zakázek i v očekávání nových obchodních příležitostí a partnerství. Výhodou podniku je, že své produkty už nyní může dodávat české armádě, do nemocnic, školek apod. Průběžně se snaží jednat s obchodními řetězci, poznávat jejich investiční záměry a případně si zajistit prostor pro svoji novou prodejnu v areálu partnera.

4.2 Prodejny podniku jsou propojeny elektronicky přes firemní intraportál, kde probíhá komunikace vedoucích prodejen s vedením. Organizace sdílí své produkční záměry s obchodními partnery opatrně. Při vývoji nových výrobků a služeb s nimi spolupracuje tak, že si vyslechne jejich názor, zjistí co je nového na trhu a co se zákazníkům líbí, a na základě toho inovaci zavedou či nikoliv. I v opačném případě organizace své nápady konzultuje s partnery, aby tak získala zpětnou vazbu k rozhodnutí, zda je možné inovaci zrealizovat a za jakých podmínek.

4.3 Na poradách vedení společnosti schválí zdroje financování jednotlivých úseků na konkrétní záměry. Společnost plánuje své činnosti a dělí je podle důležitosti, o které vedení společnosti rozhoduje. Organizace je připravena operativně řešit stálé nečekané situace např. z finanční rezervy nebo přesunem prostředků. V přípravě investic organizace zjišťuje jejich návratnost a vedení posuzuje dobu a rozsah realizace jednotlivých akcí.

4.4 Finanční rizika jsou v organizaci podchycena pojištěním. Avšak například riziko neplatičů se podchytit pojištěním nedá, ale organizace si neplatiče hlídá. Má na to speciální program, který vedení okamžitě ukáže, která částka je po splatnosti. Jakmile nějaká částka je již delší dobu nezaplacená, tak situaci řeší osobně buď obchodní zástupce nebo přímo vedení.

4.5 Vše se kontroluje průběžně, jako například stav jednotlivých zařízení nebo plýtvání energiemi. V případě menší zakázky se snaží výrobu nasměrovat do jednoho dne, aby se nemusely další den opět zapínat stroje. Pracovníky k tomu vede opět princip odměňování, který se projeví na jejich výplatách. Kontroluje se spotřeba elektrické energie, vody a plynu, neboť ta se následně promítá do ceny výrobků. Odpovědní pracovníci zároveň porovnávají vývoj spotřeby jednotlivých médií meziročně.

4.6 Provozovna v Kostelci na Hané má vypracované dokumenty na ochranu životního prostředí v souladu s platnou legislativou. Zdejší provozovna jatek je trvale kontrolovaná státní veterinární kontrolou a orgány hygieny. Podobně náročné kontroly probíhají i v závodě na výrobu uzenin v Držovicích, kde navíc je nutné dbát na pravidelné měření a údržbu kotle a filtračního zařízení, aby byly plněny normami stanovené limity. Velkou pozornost věnuje společnost problematice odpadních vod, které nejprve tečou do vlastní malé čističky, kde se předčistí, a poté voda odeče do velké čističky, ze které již odtéká v potřebné kvalitě zpět do pracovního cyklu.

4.7 Společnost seriózně přistupuje k hospodaření s veškerými zdroji. Běžně provádí u elektrické a tepelné energie, spotřeby vody a plynu měření a vyhodnocování, aby nedocházelo k plýtvání. Zaměřuje se také na recyklaci možných odpadů z výroby. Impulsem jsou poměrně vysoké náklady na spalování odpadů, které je nutné vozit do místní spalovny. Příkladem může být shromažďování rozbitých bedýnek na výrobky, které odevzdává firmě, která je recykluje. Podnik se snaží, aby odpadu bylo co nejméně, jelikož zamaštěné odpady mohou být odvezeny jen do spalovny. Veškerý odpad se třídí v každé provozovně, a to na popel, plast, sklo a komunální odpad.

4.8 Vyhodnocováním požadavků zákazníků, produktů a chováním konkurence je společnost výrazně motivována k rozvoji vlastních postupů a technologií. Požaduje-li zákazník nějakou specifickou délku a šířku párků, tak se musí koupit taková technologie, která výrobu zajistí. Spokojenost zákazníků se průběžně analyzuje, vyhodnocuje a na základě výsledků se společnost snaží těm výraznějším požadavkům vyhovět. Důležité je udržování dobrých vztahů s dodavateli výrobních technologií, kteří také shromažďují informace o vývoji požadavků zákazníků na masné produkty a vlastním vývojem se snaží držet krok s technologickým vývojem.

4.9 Ochrana vlastního know-how věnuje společnost zvýšenou pozornost. Většina dokumentace je k dispozici jen v chráněné vnitřní síti tzv. lotus notes, která je přístupná pouze interním zaměstnancům. Mají také svůj intranet, kde mohou zaměstnanci komunikovat mezi sebou. Externí spolupracovníci mají přístup pouze k veřejně přístupným dokumentům na webových stránkách společnosti.

4.10 Organizace své duševní vlastnictví chrání tak, že má patent na logo své firmy, dále má patentovány některé své výrobky na území České republiky. Své vytvořené dokumenty neposkytuje nikomu dále, vše je uskladněno a zabezpečeno.

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

5.1 Organizace vlastní certifikát ISO 9001, kde jsou sepsány veškeré procesy, které jsou touto normou kontrolovány. Výrobky nemají certifikovány, ale certifikována je samotná výroba. Každý proces má stanoveného vedoucího, který za vše odpovídá.

5.2 Stanovují to dle toho, co dokáží vyrobit jejich technologické stroje, tedy kolik jsou schopni vyrobit, se určuje na základě technologických celků a kapacit. Pokud si klíčový proces obstarávají sami, tak si dokáží vyhodnotit, kolik z určité výroby vyjde výrobků.

5.3 Jednou ročně se přezkoumává systém vedení. Vytvoří se zpráva za jakost, ke které se přidávají požadavky na zdroje, a vyhodnotí se a přezkoumají strategické úkoly a cíle. Poté se rozhodne, zda se bude pokračovat ve stávajících úkolech, či se tyto budou měnit nebo doplňovat nějakými novými cíli. Využívány jsou ukazatelé, jako je reklamace, nové výrobky, neplatiči, zmetkovitost apod.

5.4 Zavádět se může jak nový proces, tak i nový výrobek. Mají svoji databázi vývoje, která je v elektronické podobě. Zde dochází i ke schvalování jednotlivých změn, v tomto systému se také určuje, kdo bude za změnu odpovídat, kroky, které se musí naplnit a kdo bude řídit zkušební provoz. Tento celý postup je hlídán, zda se naplní či nikoliv. V tomto systému mají i odpovědnost za školení, která jsou možná rozeslat pomocí intrapošty všem zaměstnancům, aby věděli, kdy se školení koná a co bude jeho náplní.

5.5 Podnik se především zaměřuje na zákazníky, tedy to co navrhne zákazník, jaký výrobek přesně chce. Požadavky zákazníků se zjistí z analýz zkoumání zákazníků, poté se výrobek schválí a na tomto základě zadá do výroby. Další novinky donáší tzv. kořenáři, kteří jim představují nové druhy koření, jež se mohou přidávat do různých uzenin, které se u nás neprodávají, ale například v zahraničí jsou velmi oblíbené. Po zavedení něčeho nového se analyzuje, zda je zákazník spokojen a na tom základě se buď vyrábí dále, nebo se výrobek stáhne z výroby.

5.6 Externí partneři jsou například právě dodavatelé koření, pro které je to business nabízet a ukazovat nové druhy koření, takže iniciativa jde z jejich strany sama. U svých pracovníků mají najatého technologa, který se právě o tyto inovace stará, aby zkoumal trh nebo aby sám něco vymyslel. Samozřejmě pokud přijde i řadový pracovník s dobrým nápadem, vedení ho rádo vyslechne, probere na poradě a poté se rozhodne, zda danou inovaci zavedou či nikoliv.

5.7 Organizace marketingových agentur nevyužívá. Neplatí žádné externí firmě, aby je propagovala. Mají své prodejny, své vlastní nákladní automobily, které jezdí a rozváží po celé České republice, tedy si marketing dělají sami. A samozřejmě nejlepší reklama je osobní doporučení, tedy spokojenost stávajících zákazníků.

5.8 Organizace přijímá zpětnou vazbu od zákazníků, kterou vyhodnocuje. Pokud není něco v pořádku, ihned se problém na poradě rozebírá a řeší. Další zpětnou vazbu využívá od vedoucích prodejen, kteří sledují chod obchodu a vidí, zda je zákazník spokojen či nikoliv.

5.9 Na klíčové zákazníky se zaměřují členové vedení sami. Pořádají různá osobní setkání a společenské akce, jako je tenis, posezení ve sklípku s vínem apod.

5.10 Podnik na svých webových stránkách má místo, kam mohou všichni zákazníci psát své připomínky, jak kritiku, tak i pozitivní ohlasy. Výsledky z webových stránek se pravidelně vyhodnocují, sleduje se, které výrobky a proč zákazníkům vyhovují méně, než jiné, vyhodnocují se i připomínky na fungování jednotlivých prodejen a jednání zaměstnanců. Mnoho podnětů se shromažďuje u vedoucího expedice, na kterého se obrací jednotliví vedoucí prodejen se svými požadavky, nebo s požadavky od zákazníků. S klíčovými zákazníky komunikuje vedení společnosti přímo a o ostatní odběratele se starají odpovědní obchodní zástupci.

### **2.2.2. Bodové hodnocení předpokladů**

V této části bodového hodnocení jsem zhodnotila jednotlivé otázky u předpokladů, dle stanoveného postupu v modelu Start plus. Každá otázka se ohodnotí zvlášť na bodové škále 0 – 100 bodů. Výsledné bodové hodnocení celého jednoho kritéria se poté vypočítá jako aritmetický průměr bodového hodnocení jednotlivých otázek.

Kritérii hodnocení položených otázek jsou přístup (k problematice), aplikace, hodnocení a zlepšování. Kategorie Přístup odráží nastavené procesy a postupy v dané oblasti. Aplikace představuje, co organizace ve skutečnosti dělá pro to, aby byl přístup uplatněn v praxi. A hodnocení a zlepšování ukazuje to, jak přístup a aplikace splňují požadavky a zároveň plní uvedené cíle a strategie organizace[15].

**Tabulka 2: Kritérium 1: Vedení - bodové hodnocení (vlastní zpracování)**

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
1.1	25	40	0	22
1.2	50	45	45	47
1.3	50	60	45	50
1.4	35	25	0	20
1.5	35	25	40	33
1.6	70	60	50	60
1.7	45	25	40	37
1.8	65	60	50	58
1.9	60	60	50	57
1.10	45	45	40	43
<b>Body celkem</b>				<b>43</b>

**Tabulka 3: Kritérium 2: Strategie - bodové hodnocení (vlastní zpracování)**

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
2.1	40	30	0	23
2.2	50	60	40	50
2.3	45	40	40	43
2.4	30	25	0	18
2.5	55	60	45	53
2.6	60	50	40	50
2.7	45	45	45	45
2.8	30	25	0	18
2.9	40	30	0	23
2.10	50	45	40	45
<b>Body celkem</b>				<b>37</b>



**Tabulka 4: Kritérium 3: Pracovníci - bodové hodnocení (vlastní zpracování)**

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
3.1	25	20	0	15
3.2	60	60	40	53
3.3	60	60	50	57
3.4	60	60	0	40
3.5	60	60	40	53
3.6	60	60	40	53
3.7	55	60	40	52
3.8	0	0	0	0
3.9	15	0	0	5
3.10	45	50	50	45
<b>Body celkem</b>				<b>37</b>

**Tabulka 5: Kritérium 4: Partnerství a zdroje - bodové hodnocení (vlastní zpracování)**

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
4.1	45	45	0	30
4.2	30	30	0	20
4.3	50	45	40	45
4.4	60	50	4	50
4.5	60	50	40	50
4.6	20	0	0	7
4.7	30	20	0	17
4.8	35	20	0	18
4.9	50	60	40	50
4.10	65	70	50	62
<b>Body celkem</b>				<b>35</b>

**Tabulka 6: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby - bodové hodnocení (vlastní zpracování)**

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
5.1	70	60	50	60
5.2	30	70	0	30
5.3	40	45	50	40
5.4	70	70	50	63
5.5	75	80	50	68
5.6	60	65	40	55
5.7	15	0	0	5
5.8	45	60	40	45
5.9	70	80	40	63
5.10	35	60	40	35
<b>Body celkem</b>				<b>46</b>

### 2.2.3. Analýza kritérií „výsledky“

#### Kritérium 6: Zákazníci

##### Měřítka vnímání

Společnost přímo stanovená měřítka vnímání nemá. Pro zákazníky je na webových stránkách vytvořen odkaz s názvem „napište nám“, kam zákazníci mohou psát své názory, stížnosti, pochvaly a případné změny a inovace, které by ocenili. Každý měsíc se tyto zprávy podrobně prozkoumají a společnost se snaží své nedostatky odstranit. Přimo na prodejnách se zákazníci mohou obrátit na prodavače, který jejich podnět napíše na firemní intraportál, podněty jsou následně řešeny na poradách. Stížnostem klíčových zákazníků se vedení věnuje osobně. Veškeré stížnosti zákazníků jsou sepsány a tyto dokumenty jsou probírány na pravidelných poradách. O způsobu řešení stížností je proveden zápis.

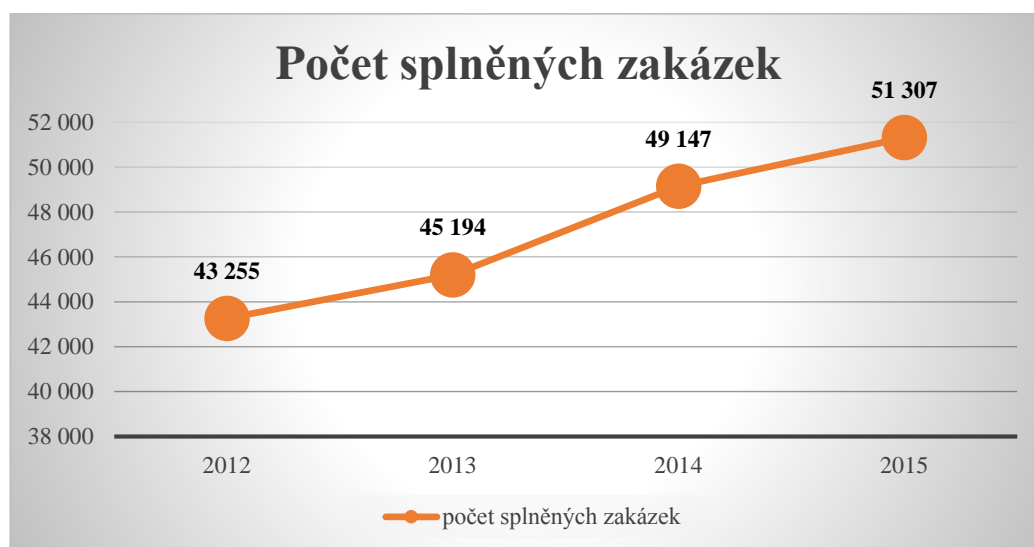
##### Ukazatele výkonnosti

Společnost považuje za nejdůležitější ukazatele výkonnosti u zákazníků počet zakázek, které byly splněny za celý rok. Dalším důležitým ukazatelem je počet reklamací, z kterého lze usoudit, jak jsou zákazníci spokojeni. Dále je stěžejní množství vyrobených a prodaných výrobků, náklady na údržbu a kolika procent dosahuje nejakostní výroba.

**Tabulka 7: Ukazatele výkonnosti zákazníků (vlastní zpracování)**

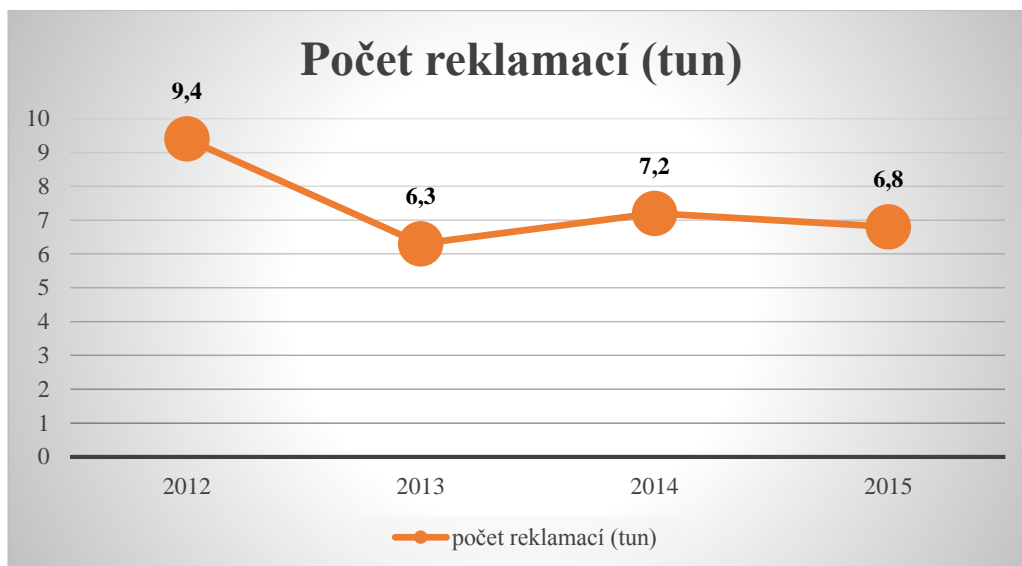
<b>Zákazníci</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
počet splněných zakázek	43 255	45 194	49 147	51 307
počet reklamací (tun)	9,4	6,3	7,2	6,8
roční výroba (tun)	4137	4213	4429	4353
roční prodej (tun)	4127	4205	4420	4345
náklady na údržbu strojů a zařízení (mil.Kč)	1,8	2	2,5	2
nejakostní výroba (%)	0,02	0,03	0,04	0,03

Na následujících grafech jsou jasně znázorněny trendy a vývoj jednotlivých ukazatelů výkonnosti, které pod každým grafem stručně popíši.



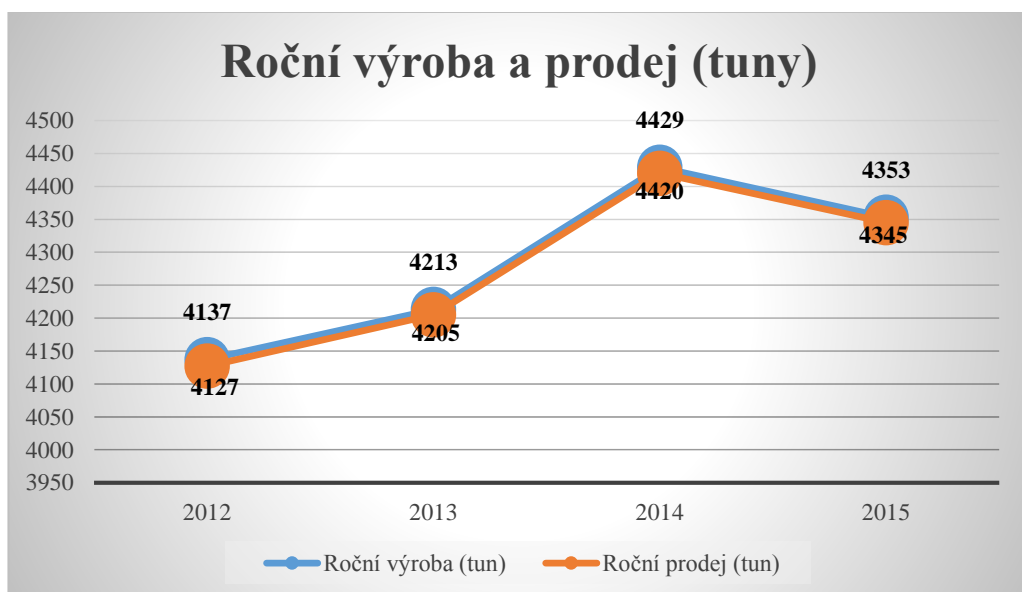
**Graf 1: Počet splněných zakázek za rok (vlastní zpracování)**

Na grafu, který znázorňuje počet splněných zakázek je jasně vidět pozitivní trend. Organizace vykazuje každým rokem více zakázek.



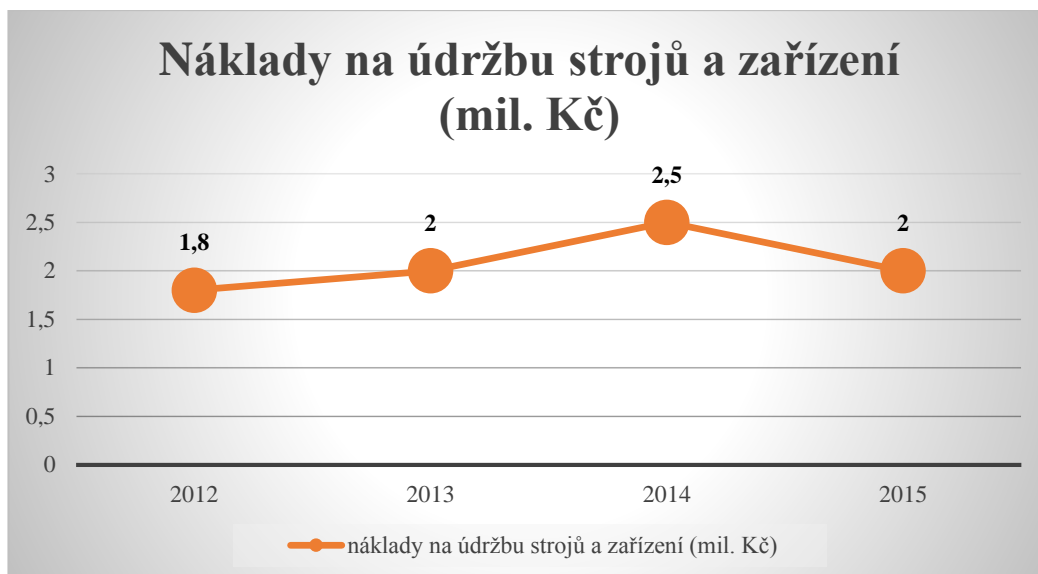
**Graf 2: Počet reklamací v tunách (vlastní zpracování)**

U dalšího grafu, na kterém je vidět počet reklamací, si můžeme všimnout, že mezi rokem 2012 a 2013 významně reklamace klesly. Další roky až do dnes si přibližně drží tuto výši reklamací s malými výchyly.



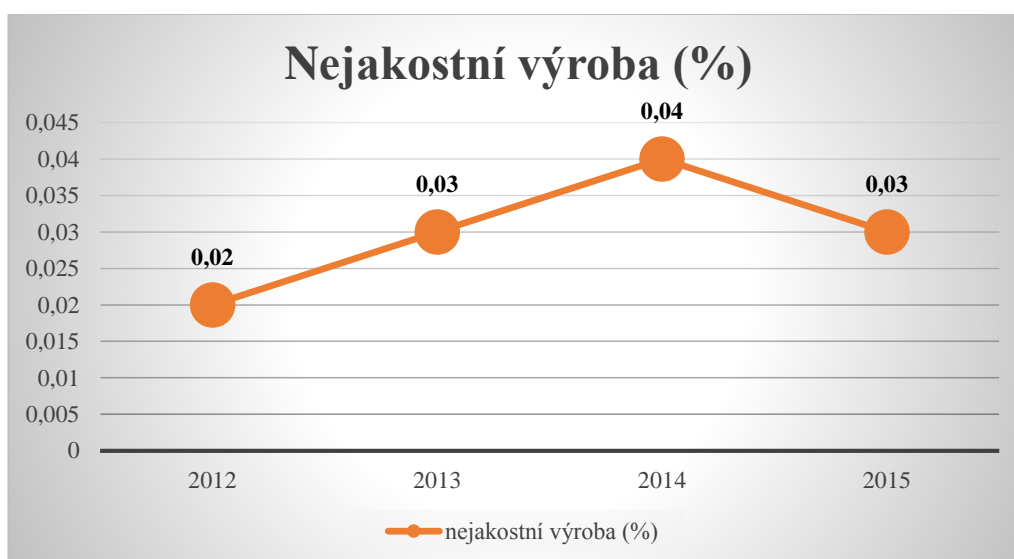
**Graf 3: Roční výroba a prodej v tunách (vlastní zpracování)**

Na grafu, kde je znázorněno, jakou vykazuje organizace roční výrobu a kolik toho prodá, můžeme vidět pozitivní trend od roku 2012 až do roku 2014. V roce 2015 tato výroba a s tím spojen i prodej mírně klesly.



**Graf 4: Náklady na údržbu strojů a zařízení v mil. Kč (vlastní zpracování)**

U grafu nákladů na údržbu strojů a zařízení výkonnost od roku 2012 do roku 2014 rostla, to je však nejspíše spojeno s tím, že stoupla i výroba, jak je zřejmé z předchozího grafu. Od roku 2014 do 2015 opět tato hodnota klesla stejně jako u výroby a prodeje.



**Graf 5: Nejakostní výroba v procentech (vlastní zpracování)**

Na grafu nejakostní výroby lze vidět, že od roku 2012 do roku 2014 stoupá, ale to je opět způsobeno zvyšující se výrobou v těchto letech. V roce 2015 opět klesá na nižší hodnotu.

## **Kritérium 7: Pracovníci**

### **Měřítko vnímání**

Pro určení míry spokojenosti zákazníků stejně jako zaměstnanců nemá společnost vytvořeny standardizované postupy. Informace vedení získává z rozhovorů, na poradách a z jiných zdrojů. Pracovníci mají týdenní porady se svými vedoucími, kde se probírá, co vše se má udělat a kde také mohou navrhnout své návrhy nebo říct, co se jim nelíbí a co by požadovali zlepšit. Další možnost je probrat stížnost přímo s vrcholovým vedením.

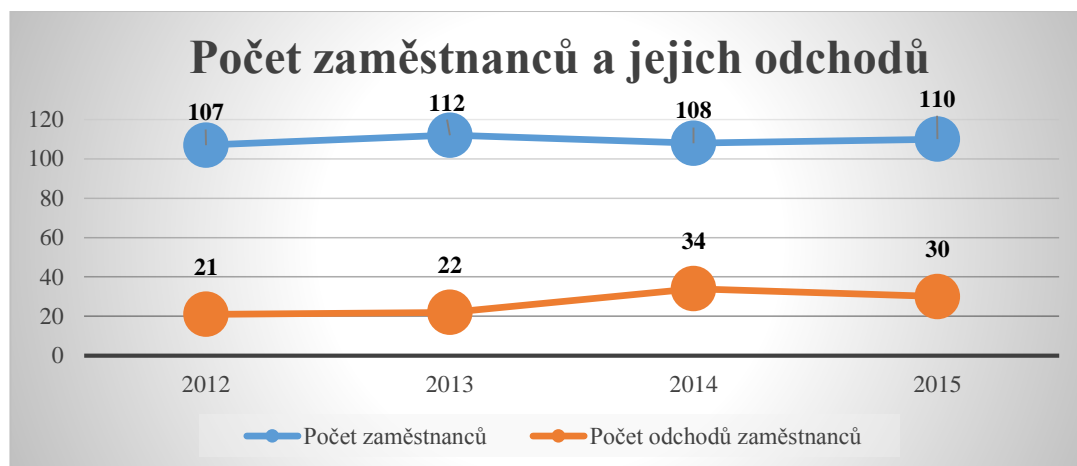
Společnost se ale snaží, aby zaměstnanci byli spokojeni a do práce chodili rádi. Mají povinná školení především bezpečnosti práce, dále pro řidiče nákladních automobilů profesní průkaz, speciální školení pro řidiče vysokozdvížných vozíků apod. Dále každému zaměstnanci poskytují příspěvky na stravu, kdy společnost hradí 55 procent ceny obědů. Pro zaměstnance, kteří se stravují mimo provozy, jsou určeny stravenky v hodnotě šedesáti korun. Zaměstnanci mohou také získat různé benefity navíc k výplatě. Tyto benefity mohou být buď za počet vyrobených kusů, tedy čím více kusů jednotlivé týmy vyrobí, tím vyšší bonusy pracovníci obdrží. Dalším benefitem jsou příplatky za nízkou nemocnost. Pokud zaměstnanci nečerpají nemocenskou, tak na konci měsíce vždy k výplatě dostanou bonus.

### **Ukazatele výkonnosti**

U kritéria zaměstnanců organizace měří především počet pracovníků a jejich odchod, tedy celkovou fluktuaci. Organizace se snaží, aby tato fluktuace byla co nejnižší, ale ne vždy se to dá ovlivnit. Dalším důležitým ukazatelem, kterým se organizace zabývá, je počet kalendářních dní nemocí za rok. Tento ukazatel je pro společnost velmi důležitý, jelikož na jeho základě dostávají pracovníci prémie. Pokud zaměstnanec nečerpá nemocenskou, tak každý měsíc dostane prémie k výplatě. Posledním zkoumaným ukazatelem je počet pracovních úrazů za rok, u kterého se samozřejmě společnost snaží, aby k nim nedocházelo.

**Tabulka 8: Ukazatele výkonnosti pracovníků (vlastní zpracování)**

Zaměstnanci	2012	2013	2014	2015
počet zaměstnanců	107	112	108	110
počet odchodů zaměstnanců	21	22	34	30
počet kalendářních dní nemocí za rok	1226	2339	1746	2617
počet kal.dní nemocí za rok/na pracovníka	11,46	20,88	16,17	23,79
počet pracovních úrazů	4	3	5	1



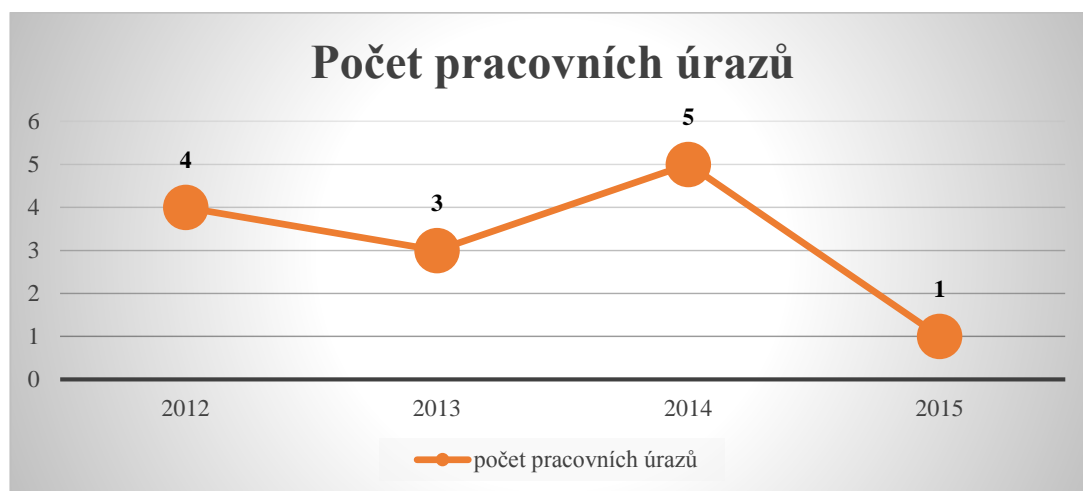
**Graf 6: Počet zaměstnanců a jejich odchodů (vlastní zpracování)**

Na grafu, který znázorňuje počet zaměstnanců a jejich odchodů, se hodnoty udržují za poslední čtyři roky přibližně na stejném počtu. Pouze ve sledovaném kritériu odchodu zaměstnanců je zřetelný o něco vyšší nárůst mezi rokem 2013 a 2014.



**Graf 7: Počet kalendářních dní nemocí za rok a počet dní nemocí na pracovníka (vlastní zpracování)**

Z grafu můžeme vyčíst, že prudký nárůst nemocnosti firma vykazuje mezi rokem 2012 a 2013 a poté mezi rokem 2014 a 2015. Tehdy hodnoty stouply o více než tisíc dní za rok.



**Graf 8: Počet pracovních úrazů za rok (vlastní zpracování)**

Na grafu počtu pracovních úrazů vidíme, že se organizace pohybuje přibližně ve stejných hodnotách. Jedině v roce 2015 tato úrazovost markantně klesla na pouze jeden úraz za rok.

## **Kritérium 8: Společnost**

### **Měřítko vnímání**

Jak bylo řečeno i v předešlých dvou kritériích, tak ani u tohoto kritéria podnik nezkoumá spokojenost společnosti a neprovádí analýzy veřejného mínění.

Podnik na svých webových stránkách uvádí, že například zásobuje armádu České republiky, což je docela veřejností pozitivně vnímáno. Dále pak na svých webových stránkách má vystavené veškeré certifikáty, které kdy získal a neustále získává. I toto představuje takové nepřímé měřítko vnímání, které by pro společnost mohlo být důležité.

### **Ukazatele výkonnosti**

Společnost se žádných sponzorských akcí nezúčastňuje. Pouze když její důležitý zákazník pořádá společenskou nebo sportovní akci a požádá o sponzorský dar, tak v takovém případě se podnik účastní. Sám ale tyto akce neorganizuje.

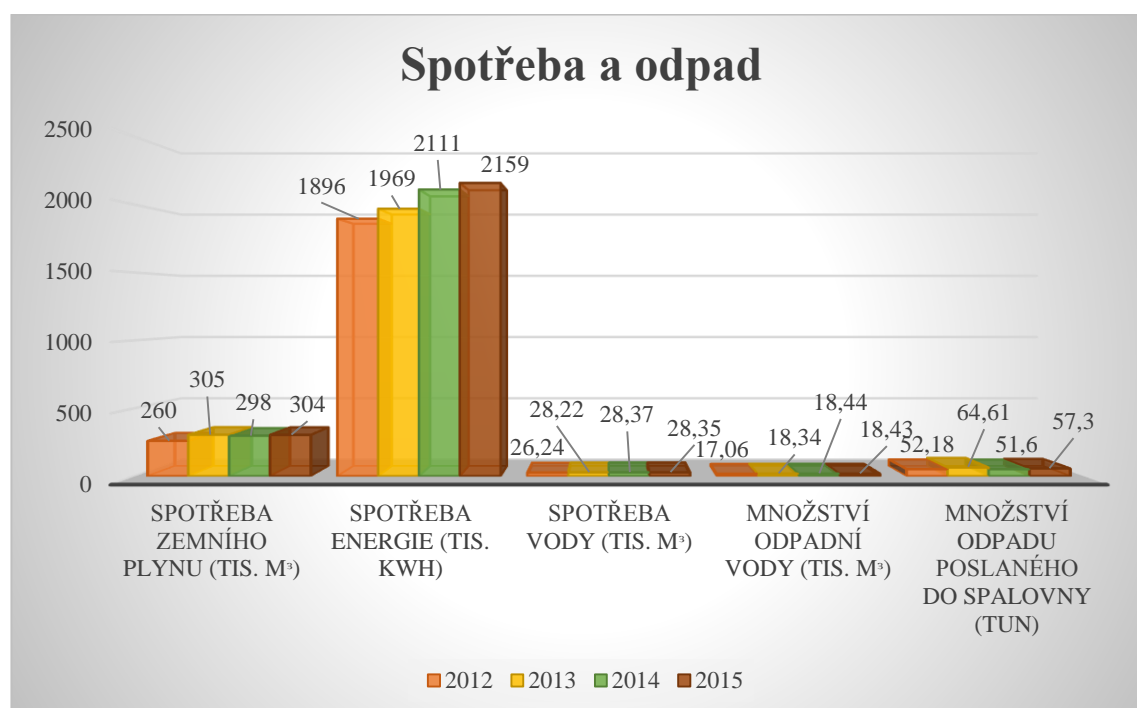


Ekonomické výsledky společnosti jsou ovlivňovány spotřebou energií, jako zemního plynu, elektřiny, tepla i vody. Okolí vnímá jako důležitý faktor nakládání s odpady, jejich zpracování a likvidaci odpadu. V případě společnosti Makovec se jedná o odpadní vodu a o odpad, který je poslán do spalovny.

**Tabulka 9: Ukazatele výkonnosti společnosti (vlastní zpracování)**

Společnost	2012	2013	2014	2015
počet sponzorských akcí	0	0	0	0
spotřeba zemního plynu (tis. m <sup>3</sup> )	260	305	298	304
spotřeba energie (tis. KWh)	1896	1969	2111	2159
spotřeba vody (tis. m <sup>3</sup> )	26,24	28,22	28,37	28,35
množství odpadní vody (tis. m <sup>3</sup> )	17,06	18,34	18,44	18,43
množství odpadu poslaného do spalovny (tun)	52,18	64,61	51,6	57,3

Na následujícím grafu jsou znázorněny ukazatele výkonnosti, které organizace zkoumá u kritéria společnosti. Z grafu lze vyčíst, že veškeré hodnoty stále stoupají, ale to je samozřejmě zapříčiněno zvýšením výroby v průběhu let, tudíž i zvýšení počtu zakázek, neustálou snahou o zvyšování kvality výrobků apod.



**Graf 9: Spotřeba zemního plynu, energie a vody a množství odpadní vody a odpadu poslaného do spalovny (vlastní zpracování)**

## Kritérium 9: Ekonomické výsledky

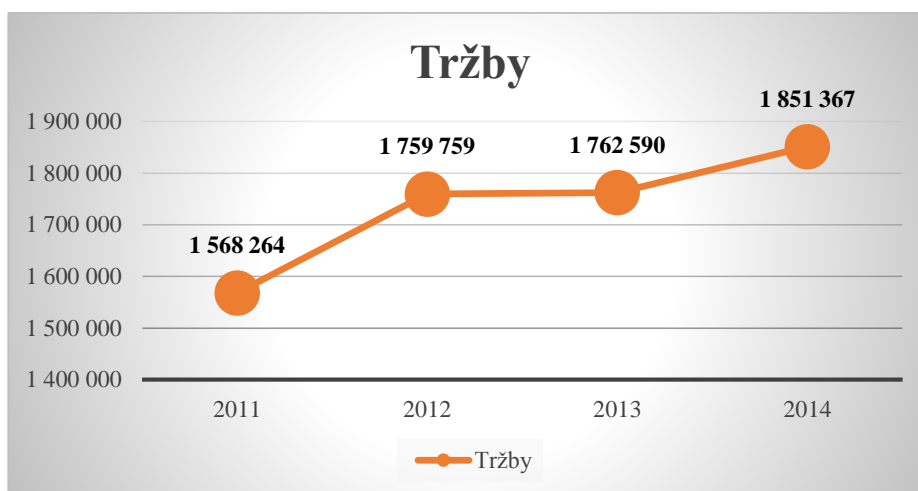
### Ekonomické výstupy

Z ekonomických výstupů jsem vybrala dva ukazatele, a to tržby a výsledek hospodaření.

Tabulka 10: Ekonomické výstupy (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
<b>Tržby</b>	1 568 264	1 759 759	1 762 590	1 851 367
<b>Výsledek hospodaření</b>	4480	-26245	32227	34611

V tabulce i grafu si můžeme všimnout neustále se zvyšujícího růstu tržeb, tedy vykazují pozitivní trend.



Graf 10: Tržby (vlastní zpracování)



Graf 11: Výsledek hospodaření (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření poslední dva roky také stoupá, avšak v roce 2012 si můžeme všimnout záporného hospodářského výsledku. Hospodářský výsledek roku 2012 byl ovlivněn otevřením šesti nových maloobchodních prodejen, což se promítlo v odpisech dlouhodobého majetku, a to technickým zhodnocením prodejen, spočívajícím v rekonstrukci prodejních prostor, dále vybavením nových prodejen chladicím a mrazicím zařízením, nářezovými stroji a vahami, obnovou nových vah s pokladními zásuvkami na prodejny v počtu 40 ks. Nárůst odpisů dlouhodobého majetku oproti předchozímu roku o 17 572 tis. Kč. Další významnou nákladovou položkou ovlivňující hospodářský výsledek roku 2012 je tvorba opravné položky k pohledávce ve výši 20 367 tis. Kč.

Hospodářský výsledek roku 2013 příznivě ovlivňuje skutečnost týkající se opravné položky k pohledávce – netvoří se a ani se nezúčtovává zrušení. Hospodářský výsledek dále ovlivňuje vyšší marže v maloobchodě s meziročním nárůstem o 0,58 % a vyšší marže ve výrobě, což je vidět ve výkazech zisků a ztráty v položce přidaná hodnota.

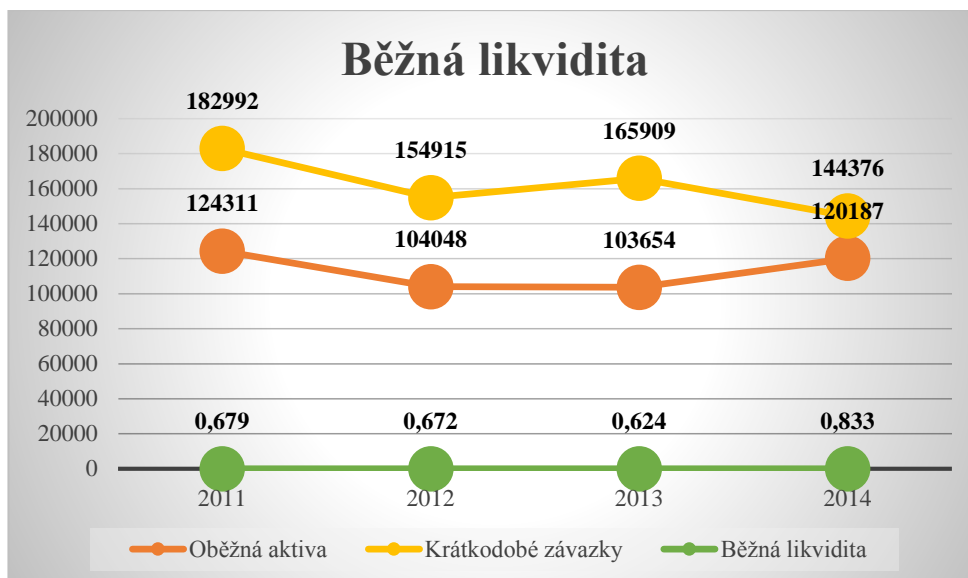
### Ukazatele výkonnosti

Nejdůležitější interní ukazatel výkonnosti jsou pro firmu aktiva, jak celková, tak také oběžná, dále krátkodobé závazky a cizí zdroje. Z těchto ukazatelů se vypočítá ukazatel běžné likvidity a ukazatel zadluženosti.

**Tabulka 11: Ukazatele výkonnosti ekonomických výsledků (vlastní zpracování)**

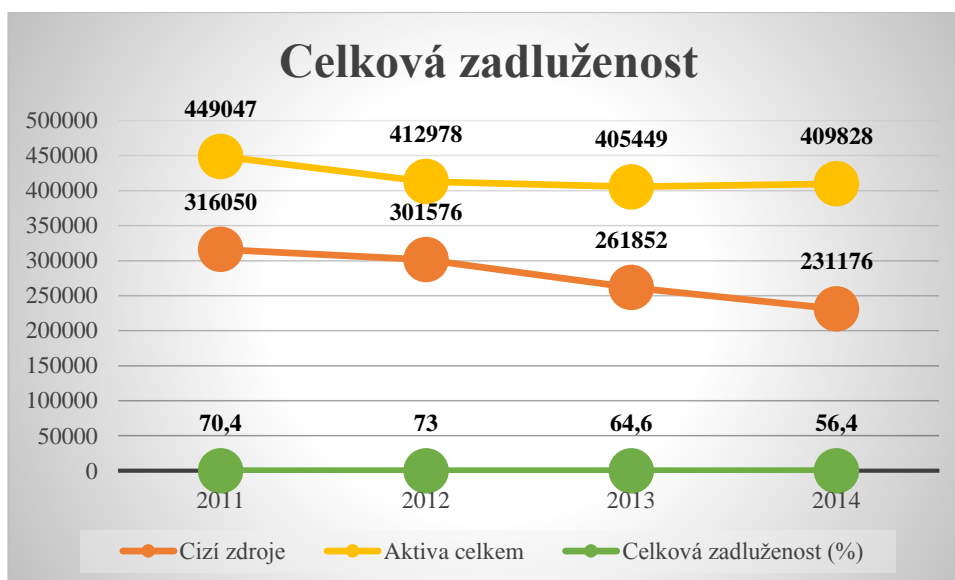
(v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
<b>Oběžná aktiva</b>	124311	104048	103654	120187
<b>Krátkodobé závazky</b>	182992	154915	165909	144376
<b>Cizí zdroje</b>	316050	301576	261852	231176
<b>Aktiva celkem</b>	449047	412978	405449	409828
<b>Běžná likvidita</b>	0,679	0,672	0,624	0,833
<b>Celková zadluženost (%)</b>	70,4	73	64,6	56,4

Z tabulky si můžeme všimnout, že oběžná aktiva klesala mezi roky 2012 a 2013. V roce 2014 opět stoupla. Krátkodobé závazky od roku 2011 klesají, pouze v roce 2013 mírně stouply, ale v roce 2014 opět klesly. U cizích zdrojů si můžeme všimnout postupného klesajícího trendu po celou dobu od roku 2011 až do roku 2014. Aktiva celkem mají také klesající trend, pouze z roku 2013 na rok 2014 mírně stoupla.



**Graf 12: Oběžná aktiva, krátkodobé závazky a běžná likvidita (vlastní zpracování)**

Běžnou likviditu vypočítáme poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Běžná likvidita by se správně měla pohybovat mezi hodnotou 1,5 – 2,5. Z tabulky je patrné, že se tomuto rozmezí nepřibližují, avšak vykazují každým rokem stoupající hodnotu této běžné likvidity, tudíž postupem času, pokud takhle budou postupovat dále, by se měli mezi toto rozmezí dostat.



**Graf 13: Cizí zdroje, aktiva celkem a celková zadluženost (vlastní zpracování)**

Celkovou zadluženost vypočítáme poměrem cizích zdrojů a celkových aktiv. Tato hodnota nám ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Do jisté míry je to žádoucí, avšak by to nemělo firmu zatěžovat příliš vysokými finančními náklady. Z tabulky můžeme vyčíst, že celková zadluženost této firmy rok co rok klesá a v roce 2014 se téměř přiblížila k 50 %, což je velmi pozitivní vývoj zadluženosti.

#### 2.2.4. Bodové hodnocení výsledků

V následujících tabulkách se nachází bodové hodnocení výsledků. Nejdříve je zpracována každá tabulka na každé kritérium zvlášť a poté je vytvořena tabulka s celkově přidělenými body.

Každé kritérium výsledků se rozděluje na dvě dílčí kritéria, která se hodnotí zvlášť. Bodové hodnocení provádíme z popisu výsledků, které jsme zjistili. V každém kritériu se hodnotí to, zda a jak moc vykazují výsledky pozitivní trendy, zda jsou stanovovány a plněny cíle a zda se organizace porovnává s externími standardy či konkurenty. Nakonec se zhodnotí, v jakém rozsahu jsou sledované výsledky měřeny a zda organizace měří vše, co by měla v dané oblasti měřit. Po tomhle obodování si vypočteme bodové rozmezí, z kterého poté stanovíme body.

Tabulka 12: Kritérium 6: Zákazníci – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Zákazníci		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	20	0	0	10	0-8	4
6.2	Počet splněných zakázek	X	X				
	Počet reklamací (tun)	X	X				
	Roční výroba (tun)	X	X				
	Roční prodej (tun)	X	X				
	Náklady na údržbu strojů a zařízení (mil. Kč)	X					
	Nejakostní výroba (%)	X					
	Dílčí kritérium celkem	60	40	0	50	16-41	29

Tabulka 13: Kritérium 7: Pracovníci - bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Pracovníci		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	20	0	0	10	0-8	4
7.2	Počet zaměstnanců	X					
	Počet odchodů zaměstnanců	X					
	Počet kal. dní nemoci za rok	X					
	Počet kal. dní nemoci za rok/na pracovníka	X					
	Počet pracovních úrazů	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	50	20	0	30	7-27	17

Tabulka 14: Kritérium 8: Společnost - bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Společnost		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	10	0	0	10	0-7	3
8.2	Spotřeba zemního plynu	X	X				
	Spotřeba energie		X				
	Spotřeba vody	X	X				
	Množství odpadní vody	X	X				
	Množství odpadu poslaného do spalovny	X					
	Dílčí kritérium celkem	25	20	0	30	5-22	13

Tabulka 15: Kritérium 9: Ekonomické výsledky - bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Ekonomické výsledky		Trendy	Cíle	Srovnání	Rozsah a průměrnost	Bodové rozmezí	Přidělené body
9.1	Tržby	X	X				
	Výsledek hospodaření	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	65	60	0	60	25 - 51	38
9.2	Oběžná aktiva	X	X				
	Krátkodobé závazky	X	X				
	Cizí zdroje	X	X				
	Aktiva celkem	X	X				
	Běžná likvidita	X	X				
	Celková zadluženost (%)	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	50	45	0	50	16 - 41	28

## Celkové bodové hodnocení výsledků

Vytvoříme si tabulku, kam zapíšeme všechny kritéria výsledků. Každé dílčí kritérium výsledku má svoji váhu, kterou si zaznamenáme do tabulky a dle ní vypočteme celkové hodnocení.

Tabulka 16: Celkové bodové hodnocení výsledků (vlastní zpracování dle [15])

Kritéria výsledků	Body	%	Celkem za subkritérium	Celkem za kritérium
<b>Kritérium 6: Zákazníci</b>				
6.1	4	75	3	10,25
6.2	29	25	7,25	
<b>Kritérium 7: Pracovníci</b>				
7.1	4	75	3	7,25
7.2	17	25	4,25	
<b>Kritérium 8: Společnost</b>				
8.1	3	50	1,5	8
8.2	13	50	6,5	
<b>Kritérium 9: Ekonomické výsledky</b>				
9.1	38	50	19	33
9.2	28	50	14	

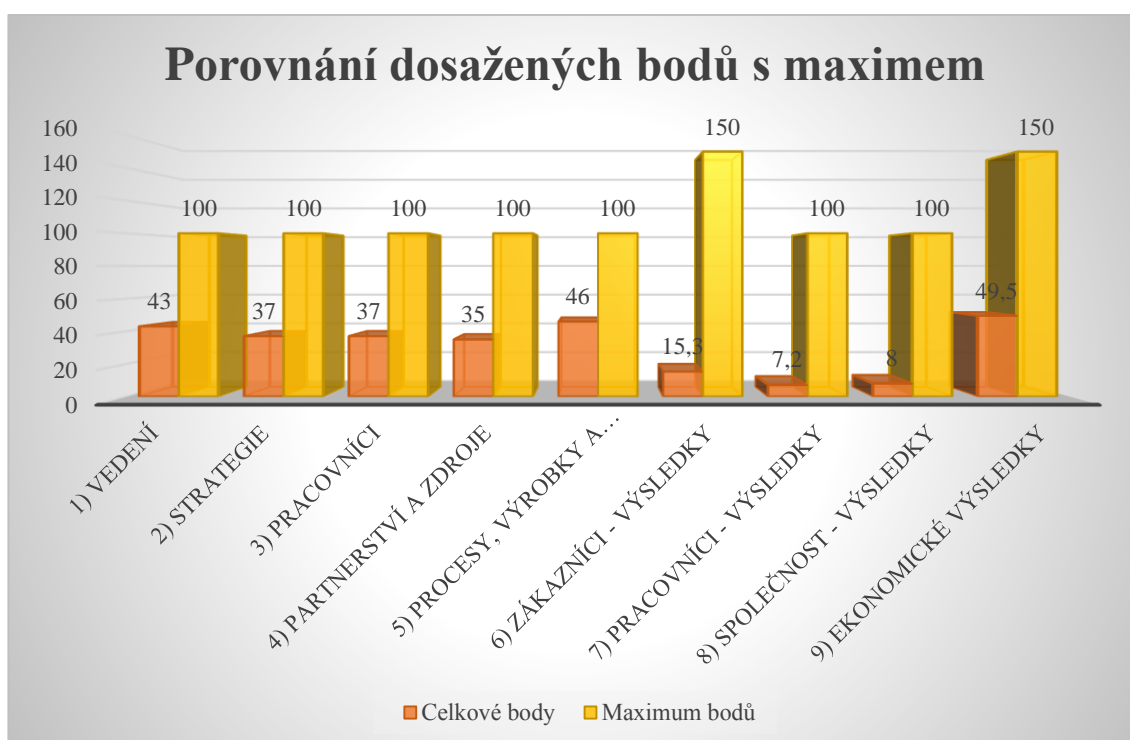
## 2.2.5. Celkové bodové hodnocení

V této kapitole si sepíšeme do jedné tabulky celkové počty bodů za jednotlivá kritéria jak předpokladů, tak také výsledků. Poté dle tabulky z příručky modelu Start plus přidělíme jednotlivým kritériím váhu a dle ní vypočteme celkové body. Tyto body sečteme a tím získáme celkové bodové hodnocení podniku.

Tabulka 17: Celkové bodové hodnocení (vlastní zpracování dle [15])

Kritérium	Přidělené body	Váha	Celkové body
1) Vedení	43	1	43
2) Strategie	37	1	37
3) Pracovníci	37	1	37
4) Partnerství a zdroje	35	1	35
5) Procesy, výrobky a služby	46	1	46
6) Zákazníci - výsledky	10,25	1,5	15,3
7) Pracovníci - výsledky	7,25	1	7,2
8) Společnost - výsledky	8	1	8
9) Ekonomické výsledky	33	1,5	49,5
<b>Celkový počet bodů</b>			<b>278</b>

Celkové bodové hodnocení organizace vyšlo 278 bodů. Správně řízené organizace většinou dosahují kolem 500 bodů a evropské nejprestižnější organizace až 800 bodů. Tudíž tento výsledek pro společnost, která teprve začíná se sebehodnocením, je velmi pěkný. Tento výsledek by měl pro organizaci být odrazovým můstkem a měla by se snažit tento výsledek rok co rok překonávat. Avšak tento výsledek není úplně nejpřesnější, vždy musíme počítat s hodnotou plus/mínus 25 bodů. U výsledku vždy záleží na přesnosti a zkušenostech hodnotitele a na tom, jak řízené rozhovory s představiteli organizace povede a kolik informací mu samotná organizace poskytne.



**Graf 14: Porovnání dosažených bodů s maximem (vlastní zpracování)**



### 3 Silné stránky a oblasti pro zlepšování

Na základě analytické části, kde jsme prozkoumali všechna kritéria dle modelu Start plus, si teď shrneme tyto informace a zjistíme z nich silné a slabé stránky pro každé to kritérium zvlášť.

Oblasti pro zlepšování jsou pro organizaci velmi důležité a měla by se na ně zaměřit. V kapitole návrhů na zlepšování jsou rozebraná důležitá kritéria možného zvyšování výkonů společnosti.

Tabulka 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 1: vedení (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	Firma s dlouholetou tradicí
	Důraz na vedoucí pracovníky
	Jasně stanovené krátkodobé i dlouhodobé cíle
Oblasti pro zlepšení	Jasně si stanovit a dokumentovat poslání a vize organizace
	Definovat si soubory výsledků
	Podpora zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn

Tabulka 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 2: strategie (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	Vytváří si benchmarking
	Neustálé sledování vývojových trendů
	Neustálá modernizace provozu
Oblasti pro zlepšení	Vymezení společnosti v povědomí zákazníků
	Eliminovat a řídit rizika
	Šířit podnikovou strategii všem zainteresovaným stranám
	Strategie řízení vstupů do výroby

Tabulka 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 3: pracovníci (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	Motivace jako princip odměňování
	Neustálá aktualizace směrnic pro nábor nových zaměstnanců
	Možnost karierního růstu u některých pozic
Oblasti pro zlepšení	Vytváření strategie v oblasti řízení lidských zdrojů
	Zjišťování spokojenosti zaměstnanců
	Podporovat zaměstnance k zapojení do procesu rozvoje a zlepšování

**Tabulka 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 4: partnerství a zdroje (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 4: Partnerství a zdroje</b>	
<b>Silné stránky</b>	Dobrá spolupráce vedení při rozdělování zdrojů
	Finanční rizika mají podchycena pojištěním
	Dobrá organizace práce při využívání hmotného majetku
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Spolupráce s obchodními partnery při vývoji nových výrobků a služeb
	Řešit dopady na životní prostředí
	Přesnější třídění odpadu

**Tabulka 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 5: procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby</b>	
<b>Silné stránky</b>	Vlastní certifikát ISO 9001
	Mají vlastní systém pro implementaci nového procesu či výrobku
	Osobní kontakt s klíčovými zákazníky
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Zapojení vlastních pracovníků do procesu inovace
	Zavést kvalitní marketing
	Stanovení cílů u všech klíčových ukazatelů výkonnosti

**Tabulka 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 6: zákazníci - výsledky (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 6: Zákazníci - výsledky</b>	
<b>Silné stránky</b>	Pokles počtu reklamací
	Nárůst zakázek
	Nízký podíl nejakostní výroby
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Zjišťování spokojenosti zákazníků
	Snaha o snížení nákladů za údržbu strojů
	Sledování doby vyřizování reklamací

**Tabulka 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 7: pracovníci - výsledky (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 7: Pracovníci - výsledky</b>	
<b>Silné stránky</b>	Pokles počtu úrazů za rok
	Bonusy za nízkou nemocnost
	Sledování výkonnosti zaměstnanců
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Sledování a zlepšování spokojenosti zaměstnanců
	Snaha o menší fluktuaci zaměstnanců
	Nábor nových zaměstnanců

**Tabulka 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 8: společnost - výsledky (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 8: Společnost - výsledky</b>	
<b>Silné stránky</b>	Zásobování armády ČR
	Dodržování emisních limitů
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Účast na sponzorských akcích
	Průzkum mínění o organizaci

**Tabulka 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 9: ekonomické výsledky (vlastní zpracování)**

<b>Kritérium 9: Ekonomické výsledky</b>	
<b>Silné stránky</b>	Nárůst tržeb
	Pokles celkové zadluženosti
	Nárůst hospodářského výsledku
<b>Oblasti pro zlepšení</b>	Zvýšení běžné likvidita
	Zavedení benchmarkingu
	Snížení krátkodobých závazků

## 4 Návrhy na zlepšení

Na základě oblastí pro zlepšení, které jsem popsala v předchozí kapitole, jsem vybrala některé z nich a navrhla na ně tyto návrhy na zlepšení, které by mohly zvýšit výkonnost mnou zvoleného podniku ABC.

### 4.1. Oblast Strategie

V předchozích kapitolách jsem popsala, jak společnost řeší svou strategii a komunikuje ji zejména směrem dovnitř ke svým vedoucím a zaměstnancům. Existují oblasti, které by se mohly lépe vydefinovat a dlouhodobě se jich držet.

#### 4.1.1. Vymezení společnosti v povědomí zákazníků

Z rozmístění vlastních prodejen společnosti je zřejmé, že většinou domlouvají s velkými obchodními řetězci využití společné budovy. Logicky, se snaží umístit prodejnu na místech větší koncentrace nakupujících zákazníků. Je to dobré pro tržby, zpětnou vazbu od vyššího počtu zákazníků i pro možnost na místě sledovat trendy a ceny konkurenčních výrobků. Z této závislosti na jednom spolupracujícím obchodním řetězci se nabízejí dva návrhy, kterými by se společnost ve své strategii mohla zabývat:

- a) Sledovat oblíbenost mezi nakupujícími a porovnání tržeb obchodního řetězce, ve kterém se nachází jejich prodejna, vůči jiným obchodním řetězcům. Je to myšleno tím způsobem, aby podnik zjišťoval, zda jiný obchodní řetězec nevykazuje větší tržby a větší návštěvnost zákazníků, než ten, ve kterém působí. Na základě tohoto vyhodnocení se podnik může domluvit s jiným obchodním řetězcem a svoji prodejnu otevřít tam, což by rapidně zvýšilo jejich tržby.
- b) Sdílet zákazníkům, že jsou jen prostorovým partnerem, nikoliv „prodejcem produktů od tohoto obchodního řetězce“. Sdělení by mělo vypadat tak, že by u své prodejny měli název svého podniku a logo firmy a prodané výrobky by balili do papírů a sáčků, na kterých by bylo vytištěno logo firmy. Vymezit se tak v povědomí zákazníků regionálně, kvalitativně, ukázat vybrané produkty nejvyšší kvality a vybrané produkty za skutečně skvělou a dostupnou cenu. Cílem této

strategie by mohlo být, že zákazník primárně půjde nakupovat do prodejny společnosti, nikoliv až po zaplacení u pokladny obchodního řetězce při náhodné cestě kolem řeznictví.

#### **4.1.2. Strategie řízení vstupů do výroby**

Zaznamenala jsem, že vedení společnosti záleží na kvalitě produkce, na dodržení hygienických předpisů, odpadním hospodářství a dalších oblastech řízení firmy. Málo pozornosti, z mého pohledu, se věnuje dalším vstupům do výrobního procesu, jako jsou energie, energetické suroviny. Nabízím dva návrhy, kterými by se společnost mohla věnovat s cílem uspořít prostředky:

- a) Sledovat spotřebu kapalných pohonných hmot a vývoj cen automobilů na alternativní pohon. Společnost provozuje rozsáhlý vlastní autopark a při jeho běžné obnově by se mohla zaměřit na nákup úspornějších modelů. Z propočtu úspor např. mezi naftou a stlačeným zemním plynem CNG by mohla stanovit finanční limity pro nákup vozidel a technologie pro nové médium, a nákupčí by mohl hledat na trhu vhodné prostředky.

Podobné srovnání by mohlo být využito i pro investice do zařízení produkující teplo z plynu, elektřiny nebo alternativních zdrojů, např. slunečního svitu.

- b) Řízený nákup energií – elektřiny, plynu, případně tepla. V dnešní době není nutné vytvářet si vlastní výběrová řízení na nákup energií, ale je možné spojit se s více různými společnostmi v obci nebo širším regionu a hromadně poptat u obchodníků energie. Pro větší nakupované množství se dají vyjednat vyšší slevy a ušetří tak každý účastník.

#### **4.1.3. Stanovit a dokumentovat vizi a poslání organizace**

V dnešní době je pro zákazníka velmi důležité, aby věděl, od jaké firmy odebírá a kupuje výrobky. Pokud se nějaký odběratel rozhodne, že se chce stát dlouhodobým odběratelem a partnerem nějaké společnosti, potřebuje vědět, co je to za firmu a jakým směrem má v plánu se ubírat. Proto stanovení a zapsání vize a poslání organizace je prospěšné pro vnímání firmy i její prosperitu.

Dalším podpůrným prvkem vnímání společnosti na veřejnosti je vztah zaměstnanců a jejich míra loajality k firmě. Je důležité, aby každý jednotlivý pracovník věděl, pro jakou firmu pracuje, co je jejím posláním, jako jsou její plány a cíle, které dosáhnou jen společným úsilím. Na okolí může příznivě zapůsobit, když zaměstnanci prezentují vizi společnosti podobným způsobem, což ukazuje i sílu takové firmy.

Proto bych doporučila, aby si organizace jasně stanovila své vize a poslání a ty prosazovala skrze celou organizaci. S jasně stanovenou vizí může postupně seznamovat své zaměstnance a testovat míru ztotožnění s vizí. Vize může být dále prezentována na veřejnosti a opět je možné zkoumat míru ovlivnění zákazníků, případně jejich spokojenosti.

Následné návrhy vize a poslání vycházejí z mých rozhovorů s nejvyššími zástupci firmy a zážitků, které jsem v prostorách společnosti nasbírala.

Jako vizi bych navrhla slovní spojení, které zástupci firmy sami často používali při rozhovorech se mnou, a které působí velmi pozitivně:

„KVALITA S TRADICÍ“

Tato vize dle mého názoru bude velmi dobře působit na zákazníky, kteří si představí opravdu kvalitní výrobky, za nimiž stojí několik generací majitelů, a vyvolá v nich důvěru. Působit dobře bude i na zaměstnance, kteří si za ní představí stabilní firmu působící na českém trhu již několik generací, a kteří tak nabydou přesvědčení, že se podílejí na výrobě opravdu kvalitních a jedinečných výrobků.

Poslání je velmi důležitou součástí strategie firmy, kdy výsledkem jsou viditelné cíle. Srozumitelně zobrazené cíle také pomáhají zaměstnancům, a mnohdy i zákazníkům, najít si kladný vztah ke společnosti a jejím produktům.

Navrhuji popsat poslání společnosti následujícím způsobem:

„Naším závazkem je přinášet na váš stůl nejkvalitnější masné a uzenářské výrobky v České republice za pomoci kvalitních a moderních technologií. Neustálé zkvalitňování výrobků a služeb ve všech našich oblastech činnosti, při udržení přijatelných cen. Žádný zákazník pro nás není příliš malý ani příliš velký.“

Stanovení jednoduchého a srozumitelného poslání firmu odliší od ostatních a posune vpřed. Ještě stále je v České republice prostor na tomto poli vyniknout a být pozitivně vnímán. Vyžaduje to však vysokou míru kreativity a zaměření na potřeby zákazníků.

#### **4.1.4. Řízení a eliminace rizik**

Riziko definujeme jako událost či skutečnost, která se může stát a ohrozit společnost jak v produktivitě tak i prodeji výrobků. Pokud dojde k rizikové události, ve většině případů má negativní dopad na hodnotu společnosti. Riziko by se mělo dát změřit, a to v závislosti na svém dopadu a pravděpodobnosti, že nastane. Riziko se může měřit několika způsoby. Buď dle následků, které mohou nastat, nebo pravděpodobnosti výskytu. Riziko můžeme definovat i jako nevyužitou příležitost[19][19].

Analýza rizik je prvním krokem v procesu snižování rizik. Do analýzy rizik můžeme zahrnout proces definování hrozeb, pravděpodobnosti jejich uskutečnění a velikost dopadu. Činnost, která na to navazuje, je řízení rizik. Analýza rizik zahrnuje tyto oblasti:

- identifikace rizik,
- stanovení hodnoty aktiv,
- identifikaci hrozeb a slabin,
- stanovení závažnosti a míry zranitelnosti.

Řízení rizik je systematická činnost, která by měla být organizována vedoucími zaměstnanci podniku v rámci vnitřního kontrolního systému tak, aby byl schopen zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat rizika, která by mohla vzniknout při plnění cílů podniku.

Výsledky hodnocení rizik pomůžou vedení firmy určit si, jak dále postupovat, jak tato rizika zvládnout a minimalizovat jejich dopady[19].

Společnost má již zavedenou dlouholetou tradici a spoustu zkušeností. Tvrdí, že díky tomu dokáže spousty rizik předvídat. Což je samozřejmé, zkušenosti v oblasti podnikání jsou velmi důležité. Společnost by si ovšem měla jasně definovat kritické faktory, které mohou nastat při zavedení nového produktu, růstu nemocnosti, případné poruše nějakého důležitého stroje apod. Pokud si podnik bude tyto kritické faktory pravidelně definovat,

v tom případě se nemusí obávat žádných rizik, bude na ně připraven, a minimalizují se tak ztráty.

Společnost by si měla v první řadě stanovit souvislosti všech procesů, které provádí. U všech procesů si stanovit rizika, která by mohla potencionálně nastat, a to jak v procesech, tak i v projektech a ostatních operacích. Dále se snažit sepsat co možná nejvíce informací o dosahu, přijatelnosti a příčině rizik, popřemýšlet o jejich možných negativních dopadech a zformulovat si je. U všech sepsaných rizik si stanovit stupeň významnosti a poté vybrat ty nejzávažnější.

Poslední fází je řízení a eliminace rizik či jejich dopadu. Zavedla bych mapu rizik, která je doporučeným nástrojem právě pro určení stupně významnosti rizik a ukazuje nám pravděpodobnost zapůsobení těchto rizik[19].

Pokud se podnik rozhodne zavádět nový proces výroby, tak by se vždy měla provést analýza rizik. Navrhuji při zavedení nového výrobku následující analýzu rizik za pomoci mapy rizik.

Nejprve si stanovíme hodnoty pro pravděpodobnost výskytu a velikost dopadu a následně rozmezí pro RPN (Risk Priority Number).

**Tabulka 27: Stupnice pro hodnocení rizik (vlastní zpracování)**

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Velikost dopadu
1	Vyloučené	Bezvýznamné
2	Nepravděpodobné	Málo významné
3	Možné	Významné
4	Pravděpodobné	Velmi významné
5	Jisté	Kritické

**Tabulka 28: Rozmezí hodnot RPN (vlastní zpracování)**

RPN	
Běžné riziko	1 - 7
Závažné riziko	8 - 14
Kritické riziko	15 - 25

Poté si přiřadíme hodnoty pravděpodobnosti a dopadu k jednotlivým rizikům a jejich součinem dostaneme hodnotu RPN. Tyto hodnoty vyneseme do mapy rizik.



**Tabulka 29: Ohodnocení rizik (vlastní zpracování)**

Č.	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota RPN
1	Odchod pracovníka	3	4	12
2	Nedodržení časového harmonogramu	4	3	12
3	Malý zájem o nový výrobek	3	5	15
4	Nedosažení plánovaných přínosů	4	3	12
5	Nedostatečné zajištění publicity a informovanosti o výrobku	3	3	9
6	Nepřesnost odhadu plánovaných nákladů	2	4	8
7	Nedůsledná kontrola nákladů	2	3	6
8	Obsahové změny ve výrobě	3	2	6
9	Členové výrobního týmu zainteresováni na více úkolech a projektech najednou	2	4	8
10	Nedostatečná komunikace mezi vedoucími a výrobním týmem	3	3	9
11	Nekompletní či nevyhovující průběžné a závěrečné hodnotící zprávy	3	2	6
12	Nedůsledné zaznamenávání postupů, poznatků a zkušeností	3	2	6

<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	Jisté					
	Pravděpodobné			2, 4		
	Možné		8, 11, 12	5, 10	1	3
	Nepravděpodobné			7	6, 9	
	Vyloučené					
		Bezvýznamné	Málo významné	Významné	Velmi významné	Kritické
	<b>Velikost dopadu</b>					

**Obrázek 15: Mapa rizik (vlastní zpracování dle [19])**

Jak z tabulky, tak i z obrázku mapy rizik můžeme vyčíst, že rizika číslo 7, 8, 11 a 12 jsou rizika, která jsou běžná a nachází se v oblasti zelených polí. Ostatní rizika číslo 1, 2, 4, 5, 6, 9 a 10 jsou rizika závažná a můžeme je vidět ve žlutých polích. V oblasti rizik kritických se nachází pouze riziko číslo 3, které představuje předpokládatelný malý zájem o výrobek. V ideálním případě by měla všechna rizika být v zelených polích, která vykazují riziko přijatelné. Rizika ve žlutých a červených polích se musíme snažit snižovat.

Nejdůležitější je riziko nacházející se v červeném poli. Pro toto riziko bych navrhla opatření, které by mohlo dopomoci k tomu, aby jeho hodnota významnosti klesla. Pokud bude malý zájem o výrobek, může to mít kritický dopad na celý proces inovace a zavádění nového výrobku. Navrhují, aby firma v začátku produkce nového výrobku uspořádala menší marketingovou akci v obchodních řetězcích, ve kterých se nachází její prodejna. Marketingová akce by měla mít podobu menšího stánku s logem firmy, u kterého by hosteska nabízela nový výrobek jako ochutnávku pro všechny zákazníky obchodního řetězce a lákala je ke koupi nově zavedeného výrobku. Tyto ochutnávky je možné zavést i v jednotlivých kamenných prodejnách, kde by prodavači nabízeli nový výrobek a lákali zákazníky k ochutnání. Pro větší odběratele a klíčové zákazníky by bylo vhodné připravit a rozeslat menší dárkové košíky s novými produkty a příbalovým letákem s informacemi o jejich složení, výrobě, připravovaných marketingových akcích a případně o množstevních slevách na odběr.

## **4.2. Oblast zjišťování spokojenosti**

### **4.2.1. Zavedení zjišťování spokojenosti zákazníků**

Zákazník je nejdůležitější složkou, bez které by podnik nemohl existovat. Kdyby nebyli zákazníci, výrobky by neměl kdo kupovat, tudíž by firmy ani nemohly fungovat, natož prosperovat. Z tohoto důvodu by zákazníkům měla věnovat vysoká pozornost a měla by se pravidelně a systematicky zjišťovat jejich spokojenost.

V hodnoceném podniku nemají standardizované metody pro průzkum spokojenosti zákazníků. Zvolili metodu ve stylu „napište nám“, umístěnou na webových stránkách společnosti, kam každý zákazník může napsat své připomínky, ať už kladné, tak i záporné, které určení zaměstnanci vyhodnocují, případně předkládají vedení firmy. Navrhuji proto, aby společnost zavedla systém pravidelného zjišťování spokojenosti zákazníků, a tím zvýšila svoji výkonnost.

Vedení podniku se s klíčovými zákazníky setkává osobně na různých předem domluvených společenských akcích a je s nimi neustále v kontaktu. Získávají z takto neformálních rozhovorů i zpětnou vazbu, ta ovšem není systematicky zpracovávána a vyhodnocována. Čekají, až zákazník přijde sám s nějakou připomínkou, či stížností. To však není dostatečné. Zákazník by si měl připadat důležitý a opečovávaný, z toho důvodu by se mělo zavést pravidelné setkávání a přímé rozhovory o spokojenosti a z nich provádět záznamy a analýzy.

Obchodní zástupci obsluhují a udržují kontakty s větší skupinou poměrně velkých zákazníků. Přinášejí s sebou zpětnou vazbu, ta však podléhá filtru jejich vlastní osobnosti. Pro tuto oblast bych navrhla sestavení dotazníku, který by pomohl monitorovat míru spokojenosti zákazníků. Bylo by nevýznamné, jestli by dotazník vyplnil zákazník nebo obchodní zástupce po schůzce se zákazníkem, se kterým by ovšem o popsanych otázkách diskutoval. Tato dotazníková šetření bych prováděla v pravidelném časovém rozmezí, buď měsíčně, nebo čtvrtletně pro sledování vývoje spokojenosti se společností, případně jednorázově pro testování vlivu nového výrobku.

U zákazníků jednotlivých, kteří navštěvují prodejny nepravidelně, je již zkoumání spokojenosti složitější, ale ne nemožné. Do jednotlivých prodejen bych rovněž umístila

stručné dotazníky, pouze s několika otázkami, které zákazník stihne vyplnit, ještě než opustí prostory prodejny.

Odpovědi na tyto otázky by byly především hodnotově stanoveny na škále, aby se na ně zákazníkům lépe zodpovídalo a podniku poté lépe hodnotilo. Odpovědi bych stanovila ano, spíše ano, spíše ne a ne, nebo procentuálním vyjádřením 100 %, 75 %, 50 %, 25 % a 0 %.

Navrhuji dva dotazníky, a to jeden pro zákazníky, kteří navštěvují jednotlivé prodejny, a druhý pro větší odběratele.

**Tabulka 30: Dotazník spokojenosti zákazníků prodejen (vlastní zpracování)**

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
<b>Jste spokojeni s čerstvostí výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s vůní našich výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s chutí našich výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s obsluhou naší prodejny?</b>				
<b>Jste spokojeni s cenami našim výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni se šíří našeho sortimentu?</b>				
<b>Jste spokojeni s platebními možnostmi?</b>				
<b>Jste spokojeni s řešením reklamací?</b>				

**Tabulka 31: Dotazník spokojenosti odběratelů (vlastní zpracování)**

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
<b>Jste spokojeni s čerstvostí výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s vůní našich výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s chutí našich výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s komunikací?</b>				
<b>Jste spokojeni se způsobem dodání našich výrobků?</b>				
<b>Jste spokojeni s řešením reklamací?</b>				
<b>Jste spokojeni s termíny dodání?</b>				
<b>Shodovaly se výrobky s Vaší objednávkou?</b>				
<b>Jste spokojeni s našim personálem?</b>				

Myslím si, že tímto způsobem se k vedení rychleji dostanou veškeré požadavky zákazníků, takže na tomto základě mohou inovovat své výrobky rychleji a opět tím zvyšovat spokojenost. Rychleji také zjistí, zda je jejich personál vstřícný a spolehlivý.

Vhodným prostředkem pro prezentaci dotazníku může být tablet upevněný před prodejním pultem, který tak bude blíže zákazníkovi pro vyplnění, po němž se odpovědi uloží tak, aby je např. personál prodejny nemohl přepsat nebo vymazat.

#### **4.2.2. Zavedení zjišťování spokojenosti zaměstnanců**

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců není o nic méně důležité než spokojenost zákazníků. Zaměstnanci jsou základním kamenem podniku, bez nich by nemohl fungovat. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro to, aby byli produktivní, respektovali hodnoty firmy a podporovali zaměstnavatele.

Existují dva způsoby, jak může organizace zjišťovat spokojenost svých zaměstnanců (ale i zákazníků). Buď vlastním šetřením, nebo pomocí externí specializované firmy.

Pokud si organizace bude chtít najmout externí firmu, tak musí počítat s mnohem větší finanční náročností. Ovšem na druhou stranu externí firma je zkušená ve zkoumání spokojenosti, získané výsledky je schopna porovnat i s konkurencí a navíc vzbuzuje větší důvěru u zaměstnanců, kterým může zajistit i anonymitu v průzkumu.

Jelikož organizace teprve se zkoumáním spokojenosti začíná, doporučila bych, aby si tento průzkum dělala sama. Opět bych doporučila dotazník, který samozřejmě musí být anonymní, aby zaměstnanci odpovídali pravdivě. Tato dotazníková šetření by měla být prováděna pravidelně, a to buď ve čtvrtletních, nebo pololetních intervalech, a vždy by mělo být zaměstnancům sděleno, z jakého důvodu se zkoumání provádí.

Tyto dotazníky bych již sestavila podrobněji a za jejich vyplnění bych zaměstnancům slíbila nějakou finanční či jinou odměnu. Na jednotlivé otázky bych opět stanovila pouze jasné a zřetelné odpovědi velmi spokojen, spíše spokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen, nebo ano, spíše ano, spíše ne a ne. Další možností jsou procentuální odpovědi, jak jsem již zmiňovala u zkoumání zákazníků. V hlavičce dotazníku by byly kolonky na vyplnění pozice pracovníka a doby, po kterou pracuje ve firmě, aby bylo možné pracovníky odlišit.

Tabulka 32: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
<b>Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?</b>				
<b>Jste spokojen/a s délkou pracovních směn?</b>				
<b>Jste spokojen/a se systémem hodnocení ve firmě?</b>				
<b>Jste spokojen/a se strategií, vizí a hodnotami organizace?</b>				
<b>Pracujete často pod stresem?</b>				
<b>Jste spokojen/a se svým nadřízeným?</b>				
<b>Jste dostatečně informován/a k vykonávání vaší práce?</b>				
<b>Přemýšlel/a jste někdy o odchodu z firmy?</b>				
<b>Jste spokojen/a s vybavením, se kterým pracujete?</b>				
<b>Jste spokojen/a s informacemi, které dostáváte od nadřízených?</b>				
<b>Jste spokojen/a se zaměstnaneckými výhodami?</b>				
<b>Jste spokojen/a s platem?</b>				
<b>Jste spokojen/a s pracovní zátěží?</b>				

Tento dotazník navrhuji pro zkoumání spokojenosti zaměstnanců. Na základě odpovědí, které se z dotazníků dozvím, podnik může představit různá řešení, které zvýší spokojenost a tím i produktivitu zaměstnanců. Když se zvýší produktivita zaměstnanců, tak se podniku bude více dařit, budou kvalitnější výrobky, méně ztrát i spokojenější zákazníci.

### 4.2.3. Zavedení zjišťování spokojenosti veřejnosti

Mínění veřejnosti je pro podnik velice důležité. Jedná se především o veřejnost, která se pohybuje či žije v blízkém okolí podniku. Její názor může ovlivňovat velké množství lidí a především může mít vliv i na produktivitu organizace. Pokud je blízká veřejnost spokojena, podnik má „vyhráno“. Nebude muset řešit případné spory, které by mohla nespokojenost sousedů vyvolat. Nespokojenost veřejnosti může zapříčinit i problémy s vyššími úřady, na které si veřejnost chodí stěžovat. Z tohoto důvodu je velmi důležité zkoumat spokojenost veřejnosti, aby se podnik mohl vyvarovat nepříjemnostem a tím se

i chránit před případnými sankcemi. Při pravidelném měření pak podnik zjistí, jak nespokojenosti předcházet.

Jako dotazník spokojenosti bych zavedla několik otázek, na které budou jasné odpovědi ano, spíše ano, spíše ne a ne. V následující tabulce jsem uvedla návrh, jak by dotazník spokojenosti mohl vypadat.

**Tabulka 33: Dotazník spokojenosti veřejnosti (vlastní zpracování)**

	ANO	SPÍŠE ANO	SPÍŠE NE	NE
Uvítali byste sponzorské akce organizované podnikem?				
Jste spokojeni s působením podniku?				
Vnímáte negativně nějaký zápach, který z podniku vychází?				
Vnímáte negativně nějaký hluk, který z podniku vychází?				
Vnímáte negativně nějaký odpad, který firma vyprodukuje?				
Vnímáte negativně nadměru nákladních aut?				
Vnímáte negativně noční osvětlení podniku?				
Vnímáte negativně kouř, který z podniku vychází?				

## Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vyhodnotit výkonnost společnosti ABC dle hodnotícího vícekriteriálního modelu Rady kvality České republiky, modelu Start Plus.

Model Start Plus byl představen spolu s dalšími vícekriteriálními modely, které jsou v současnosti nejvýznamnějšími nástroji k hodnocení přístupů a firemní výkonnosti.

V analytické části byla představena stručně společnost ABC. Jde o firmu, která se zabývá porážkou, zpracováním masa a výrobou uzenin. Předmětem celé analýzy byla data, která jsem získala z řízených rozhovorů s majiteli a zaměstnanci firmy a z účetních výkazů. Nejprve jsem na základě rozhovoru odpověděla na otázky předpokladů, které jsem poté bodově vyhodnotila. Poté jsem analyzovala výsledky, které jsem vyčetla z interních záznamů organizace a které jsem rovněž bodově vyhodnotila. Na základě bodového vyhodnocení předpokladů a výsledků jsem vytvořila celkové bodové hodnocení organizace. Organizace v celkovém součtu dosáhla 278 bodů, což je pro organizaci, která teprve začíná se sebehodnocením, velice dobrý výsledek.

V další části práce jsem stanovila silné stránky a oblasti pro zlepšování. Z každého kritéria jsem vybrala několik nejdůležitějších a zapsala je do tabulek.

Poslední oddíl mé práce jsem věnovala návrhům na možná zlepšení v různých oblastech činnosti firmy. Pro tuto společnost je velmi důležitá oblast strategie, tedy jak se správně zaměřit na postavení prodejen, na stanovení vize a poslání společnosti a na strategii vstupů do výroby. Dále je důležité řídit rizika a snažit se jim co nejefektivněji předcházet. V neposlední řadě jde o pravidelné zkoumání spokojenosti zaměstnanců, zákazníků a veřejnosti, bez kterých se žádná organizace neobejde.



## Seznam použité literatury

### Monografie

- [1] WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [2] VEBER, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [3] JANEČEK, Zdeněk a David P NORTON. *Management jakosti: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. V Plzni: Západočeská univerzita, 2007, ii, 143 s. ISBN 978-80-7043-621-9.
- [4] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [5] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [6] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996, xi, 322 p. ISBN 0-87584-651-3.
- [7] The McKinsey 7S Framework. *Mind Tools*. [online]. 1996-2016 [cit. 2016-01-15]. Dostupné z: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- [8] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [9] McKinsey, 7S. *Managementmania.com* [online]. © 2011-2013 [cit. 2016-01-15]. ISSN 2327-3658 Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

- [10] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 335 s. ISBN 80-726-1110-0.
- [12] NÁRODNÍ CENA KVALITY V ČR. *Národní cena* [online]. [cit. 2016-01-31]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/narodni-ceny-kvality-v-cr/2>
- [13] *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují nejvyšší úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. Brussels: EFQM, 2010, 32 s. ISBN 978-90-5230-522-0.
- [14] BALÁŠ, L. et all. Společný hodnotící rámec (Model CAF). 2. Vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 110 s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- [15] BRAUN, V. et all. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.
- [16] O nás. *Kosteckeuzeniny.cz* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kosteckeuzeniny.cz/o-nas.html>
- [17] O kmotrovi. *Kmotr.cz* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.kmotr.cz/cs/o-kmotrovi>
- [18] O nás. *Krasno.cz* [online]. [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.krasno.cz/o-firme/o-nas/>
- [19] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Zákaznická perspektiva - základní měřítka [6, s. 65] .....	22
Obrázek 2: Vzor strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru [5, s. 111] .....	24
Obrázek 3: Model "7S" firmy McKinsey[9].....	27
Obrázek 4: Kauzální model Burkeho a Litwina [8, s. 76].....	29
Obrázek 5: Struktura souboru norem ISO 9000:2000 [11, s. 25].....	30
Obrázek 6: Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [10, s. 9] .....	32
Obrázek 7: Základní koncepce excelence [13, s. 4].....	37
Obrázek 8: Model excelence EFQM [13, s. 9].....	37
Obrázek 9: Logika RADAR [13, s. 22].....	38
Obrázek 10: Model CAF [14, s. 9].....	39
Obrázek 11: Principy excelence [14, s. 11].....	42
Obrázek 12: Model START PLUS [15, s. 25] .....	43
Obrázek 13: Bodové hodnocení předpokladů [15, s. 39].....	46
Obrázek 14: Bodové hodnocení výsledků [15, s. 41] .....	47
Obrázek 15: Mapa rizik (vlastní zpracování).....	89

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem [4, s. 681] .....	19
Tabulka 2: Kritérium 1: Vedení - bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 3: Kritérium 2: Strategie - bodové hodnocení (vlastní zpracování) .....	64
Tabulka 4: Kritérium 3: Pracovníci - bodové hodnocení (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 5: Kritérium 4: Partnerství a zdroje - bodové hodnocení (vlastní zpracování) .....	65
Tabulka 6: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby - bodové hodnocení (vlastní zpracování) ..	66
Tabulka 7: Ukazatele výkonnosti zákazníků (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 8: Ukazatele výkonnosti pracovníků (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 9: Ukazatele výkonnosti společnosti (vlastní zpracování) .....	73
Tabulka 10: Ekonomické výstupy (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 11: Ukazatele výkonnosti ekonomických výsledků (vlastní zpracování) .....	75
Tabulka 12: Kritérium 6: Zákazníci – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	77
Tabulka 13: Kritérium 7: Pracovníci - bodové hodnocení (vlastní zpracování) .....	78
Tabulka 14: Kritérium 8: Společnost - bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 15: Kritérium 9: Ekonomické výsledky - bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 16: Celkové bodové hodnocení výsledků (vlastní zpracování dle [15]).....	79
Tabulka 17: Celkové bodové hodnocení (vlastní zpracování dle [15]).....	79
Tabulka 18: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 1: vedení (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 19: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 2: strategie (vlastní zpracování) ..	81
Tabulka 20: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 3: pracovníci (vlastní zpracování) .....	81
Tabulka 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 4: partnerství a zdroje (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 5: procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 6: zákazníci - výsledky (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 7: pracovníci - výsledky (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 8: společnost - výsledky (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšování v kritériu 9: ekonomické výsledky (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 27: Stupnice pro hodnocení rizik (vlastní zpracování) .....	88
Tabulka 28: Rozmezí hodnot RPN (vlastní zpracování).....	88
Tabulka 29: Ohodnocení rizik (vlastní zpracování) .....	89
Tabulka 30: Dotazník spokojenosti zákazníků prodejen (vlastní zpracování).....	92
Tabulka 31: Dotazník spokojenosti odběratelů (vlastní zpracování) .....	92
Tabulka 32: Dotazník spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování) .....	94
Tabulka 33: Dotazník spokojenosti veřejnosti (vlastní zpracování) .....	95

## Seznam grafů

Graf 1: Počet splněných zakázek za rok (vlastní zpracování).....	67
Graf 2: Počet reklamací v tunách (vlastní zpracování) .....	68
Graf 3: Roční výroba a prodej v tunách (vlastní zpracování) .....	68
Graf 4: Náklady na údržbu strojů a zařízení v mil. Kč (vlastní zpracování).....	69
Graf 5: Nejakostní výroba v procentech (vlastní zpracování).....	69
Graf 6: Počet zaměstnanců a jejich odchodů (vlastní zpracování).....	71
Graf 7: Počet kalendářních dní nemocí za rok a počet dní nemocí na pracovníka (vlastní zpracování).....	71
Graf 8: Počet pracovních úrazů za rok (vlastní zpracování) .....	72
Graf 9: Spotřeba zemního plynu, energie a vody a množství odpadní vody a odpadu poslaného do spalovny (vlastní zpracování) .....	73
Graf 10: Tržby (vlastní zpracování).....	74
Graf 11: Výsledek hospodaření (vlastní zpracování) .....	74
Graf 12: Oběžná aktiva, krátkodobé závazky a běžná likvidita (vlastní zpracování) .....	76
Graf 13: Cizí zdroje, aktiva celkem a celková zadluženost (vlastní zpracování).....	76
Graf 14: Porovnání dosažených bodů s maximem (vlastní zpracování) .....	80

## Seznam příloh

Příloha 1: Otázky předpokladů - model Start Plus .....	i
Příloha 2: Ukázky výrobků společnosti .....	vi

## **Příloha 1: Otázky předpokladů - model Start Plus**

### **Kritérium 1: Vedení**

1.1 Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?

1.2 Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

1.3 Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?

1.4 Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?

1.5 Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?

1.6 Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?

1.7 Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?

1.8 Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?

1.9 Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?

1.10 Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

## **Kritérium 2: Strategie**

2.1 Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?

2.2 Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

2.3 Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

2.4 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?

2.5 Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?

2.6 Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?

2.7 Jak je zajištěna systematičnost procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

2.8 Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?

2.9 Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?

2.10 Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?



### **Kritérium 3: Pracovníci**

3.1 Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?

3.2 Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

3.3 Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

3.4 Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?

3.5 Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomocí)?

3.6 Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

3.7 Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

3.8 Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?

3.9 Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?

3.10 Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

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

4.1 Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?

4.2 Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?

4.3 Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?

4.4 Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?

4.5 Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.6 Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?

4.7 Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?

4.8 Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?

4.9 Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?

4.10 Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

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

5.1 Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?

5.2 Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?

5.3 Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů?

5.4 Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?

5.5 Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?

5.6 Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?

5.7 Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

5.8 Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

5.9 Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?

5.10 Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

## Příloha 2: Ukázky výrobků společnosti



Obrázek 1: Zabijačkový točený



Obrázek 2: Poličan



**Obrázek 3: Milánská šunka výběrová**



**Obrázek 4: Lovecký salám**



**Obrázek 5: Pivní salám**



**Obrázek 6: Burgundská šunka v aspiku**



**Obrázek 7: Hovězí zadní bez kosti - kýta**



**Obrázek 8: Medová šunka výběrová**



**Obrázek 9: Svačinkový salám**



**Obrázek 10: Herkules z Hané**