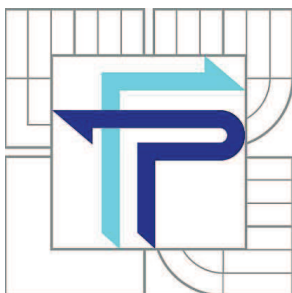


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LENKA TYDLAČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Tydlačková Lenka, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

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

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

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:

PAVELKOVÁ D., KNÁPKOVÁ A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 1.vydání Praha, LINDE nakladatelství s.r.o. 2005.302 s. ISBN 80-86131-63-7.

KAPLAN,R.S., NORTON,D.P. Balanced scorecard. Praha, Management Press 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

HORVÁTH & PARTNERS Balanced Scorecard v praxi. 1.vydání Praha, Profess Consulting s.r.o. 2002.386s. ISBN 80-7259-018-9.

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

SOLAŘ J., BARTOŠ V. Rozbor výkonnosti firmy. 3.vydání Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

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

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 09.01.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. Teoretická část práce vysvětluje pojem výkonnost a popisuje způsoby jejího měření. V další části práce je nastíněn profil dané společnosti a je provedeno hodnocení dle modelu EFQM, pomocí kterého jsou identifikovány slabé stránky v organizaci a odhaleny skryté potenciály podniku.

Abstract

This master's thesis deals with analysis of the performance of the company Kraft Foods CR, s. r. o. The theoretical part explains the term performance and describes methods of the measurement. In the next part is outlined the profile of the company and company is evaluated by the EFQM Model, using which are identified weaknesses in the organization and discovered the hidden potentials of the company.

Klíčová slova

Výkonnost, SWOT analýza, Porterova analýza, Balanced Scorecard, EFQM, Six Sigma, KPI, hodnocení, strategie, realizace, zlepšení.

Key words

Performance, SWOT analysis, Porter's analysis, Balanced Scorecard, EFQM, Six Sigma, KPI, evaluation, strategy, realization, improvement.

Bibliografická citace

TYDLAČKOVÁ, L. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 115 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní, vypracovala jsem ji samostatně pod vedením Ing. Vojtěcha Bartoše, Ph.D. Dále 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 o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 25. ledna 2011

.....

podpis

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za podnětné připomínky a odborné vedení při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala manažerům společnosti Kraft Foods CR, s. r. o., především Jozefu Mikulovi a také svému kolegovi Pavlu Mužátkovi za trpělivost, cenné rady a vstřícný přístup a hlavně za poskytnutí podkladů potřebných ke zpracování diplomové práce. Za nezbytnou podporu v průběhu studia i během realizace této práce děkuji také své rodině.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY	13
1.1 CÍLE PRÁCE A METODIKA	13
1.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	14
1.3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KRAFT FOODS	14
1.4 VIZE A HODNOTY SPOLEČNOSTI	14
1.4.1 Vize	14
1.4.2 Hodnoty společnosti.....	15
1.5 MISE SPOLEČNOSTI	15
1.6 KORPORÁTNÍ IDENTITA	17
1.6.1 Logo společnosti	17
1.6.2 Organizační struktura společnosti.....	18
1.7 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	20
1.7.2 Značky společnosti.....	22
1.7.3 Historie společnosti v České republice	23
1.7.4 Historie společnosti ve Slovenské republice.....	23
1.8 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI V ČR.....	24
1.9 TOVÁRNÍ SPOLEČNOSTI.....	25
1.10 PORTFOLIO VÝROBKŮ V ČESKÉ A SLOVENSKÉ REPUBLICE.....	25
1.11 VÝROBNÍ ZÁVOD VE VALAŠSKÉM MEZIRŘÍČÍ	29
1.11.1 Historie závodu	29
1.11.2 Organizační struktura závodu „Dadáč“	29
1.11.3 Výrobní sortiment závodu.....	31
2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	32
2.1 PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	32
2.1.1 Účel hodnocení	32
2.1.2 Časové hledisko hodnocení.....	33
2.1.3 Postupy hodnocení	33
2.2 VÝVOJ PŘÍSTUPŮ	35

2.2.1	Vývoj přístupů k zabezpečování kvality	35
2.2.2	Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti	37
2.2.3	Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti	38
2.2.4	Rozdíly mezi přístupy k hodnocení výkonnosti firem.....	40
2.3	KLÍČOVÉ UKAZATELE PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	41
2.3.1	KRI - Klíčové ukazatele výsledků	42
2.3.2	KPI - Klíčové ukazatele výkonnosti	43
2.4	NEJNOVĚJŠÍ SYSTÉMY PRO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	44
2.4.1	EFQM model excellence.....	44
2.4.2	Balanced Scorecard – BSC	49
2.4.3	Six Sigma	50
2.4.4	Pomocí Six Sigma rychleji k úspěchu	52
2.5	SIX SIGMA, BALANCED SCORE CARD A EFQM MODEL VE VZÁJEMNÉM PROPOJENÍ ÚČINKŮ	52
2.6	ANALÝZY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	58
2.6.1	Porterova analýza.....	58
2.6.2	SWOT analýza	59
3	ANALÝZA PROBLÉMU.....	62
3.1	PORTEROVA ANALÝZA	62
3.1.1	Rivalita společnosti.....	64
3.1.2	Hrozba vstupu nových firem na trh	65
3.1.3	Síla dodavatelů.....	66
3.1.4	Síla odběratelů	67
3.1.5	Hrozba substitutů	68
3.1.6	Hodnocení Porterovi analýzy.....	69
3.2	SWOT ANALÝZA	73
3.2.1	Analýza vnějšího prostředí – Příležitostí a hrozeb	75
3.2.2	Analýza vnitřního prostředí – Silných a slabých stránek.....	76
3.3	ANALÝZA DLE MODELU EFQM.....	77
3.3.1	Bodové hodnocení	78

4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	80
4.1	VEDENÍ	80
4.2	STRATEGIE	81
4.3	PRACOVNÍCI.....	83
4.4	PARTNERSTVÍ A ZDROJE	84
4.5	PROCESY A PRODUKTY	86
4.6	ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	87
4.7	PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	89
4.8	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	90
4.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	92
4.10	CELKOVÉ HODNOCENÍ.....	93
	4.10.1 Celkové bodové hodnocení.....	93
	4.10.2 Matice výsledků z dotazníků	94
4.11	BODOVÉ OHODNOCENÍ DLE EFQM	94
4.12	SOUHRN NAVRHOVANÝCH DOPORUČENÍ	95
	ZÁVĚR	96
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	97
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	103

Úvod

Úvahy týkající se úspěchu a toho, co pro úspěch dělat, zmiňovali již antičtí filosofové, proto nás nemůže překvapit, že o úspěch usiluje dnes každý manažer a každá společnost. Přitom je logické, že nejde o statickou záležitost, jednou danou, ale naopak o záležitost měnící se s vývojem společensko-ekonomické reality, která ovlivňuje prosperitu firmy.

Výkonnost a úspěch mají k sobě velmi blízko. Ten kdo je výkonný, je úspěšný. Pojem výkonnost se nejčastěji spojuje se sportovním prostředím: výkonný je fotbalista, plavec, běžec maratonu, značnou výkonnost má vzpěrač. Slovo „výkonnost“ je v tomto prostředí zpravidla synonymem výjimečnosti v boji člověka nejen se sebou samým, s časem, výškou, vzdáleností, hmotností a jinými veličinami, měřitelnými jednotkami síly.

Výkonnost má však obdobu i v jiných aktivitách. Velký respekt má výkonný úředník, schopný vyřídit naši žádost rychle a bez zbytečných formalit, výkonný je také manažer, který s nadhledem řeší problémy ještě dříve, než vzniknou. Zde můžeme měřit kvalitu a štěstí naší životní cesty, které jsou tím větší, čím méně nevyřízených žádostí nám leží v mysli a čím menší trable máme v práci.

Jak je to ale s výkonností podniku? Jak měřit a – návazně – jak úspěšně řídit výkonnost složitých ekonomických procesů, působících v náladovém tržním prostředí? Je to složitý systém otázek, na které se ve své práci pokusím odpovědět.

Jak již bylo zmíněno, tato diplomová práce se zabývá výkonností podniku, způsoby jejího měření a otázkou „Jak zlepšit či zvýšit výkonnost podniku pomocí moderních přístupů k jejímu měření?“ V práci jsou použity analýzy, které naznačí oblasti, ve kterých je potřeba se zlepšit.

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. Cílem diplomové práce je na základě teoretických znalostí a analýz společnosti analyzovat výkonnost firmy jinými než finančními ukazateli, a najít řešení pro možná zlepšení. Na základě tohoto cíle byl stanoven následující postup.

Základním krokem bylo nastudování literatury o výkonnosti a toho, jak výkonnost měřit. Dále bylo nutné získat potřebná data pro zpracování praktické části diplomové práce. Jednalo se hlavně o informace od manažerů, které byly použity pro další analýzy. Na základě těchto informací byla hodnocena výkonnost společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř oblastí. V první části jsou formulovány cíle vedoucí k řešení problému a popsány použité metody. Tato část je zaměřena na analyzovanou společnost Kraft Foods, s. r. o. Jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, vize, mise, identita a hodnoty společnosti, historie společnosti, značky a továrny společnosti, portfolio výrobků v České a Slovenské republice, je zde také popsán výrobní závod ve Valašském Meziříčí, jeho historie a výrobní sortiment.

Druhá část diplomové práce je teoretická, zabývá se teoretickými východisky pro měření výkonnosti. Jsou zde popsány přístupy k měření a hodnocení výkonnosti, tradiční přístupy, moderní přístupy, vývoj těchto přístupů a rozdíly mezi nimi. Dále jsou popsány klíčové ukazatele pro měření výkonnosti a nejnovější systémy pro měření výkonnosti, mezi které patří EFQM model excellence, Balanced Scorecard a Six Sigma. V závěru této kapitoly jsou zmíněny tyto 3 systémy ve vzájemném propojení účinků.

Třetí část diplomové práce je část analytická. Zabývá se analýzou současného stavu společnosti, která zahrnuje analýzu konkurence, Porterovu analýzu a SWOT analýzu.

V poslední - návrhové části je provedeno hodnocení výkonnosti společnosti na základě analýzy dle modelu EFQM. Toto sebehodnocení společnosti pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority společnosti. Umožní také porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací, povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku, posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky. V této části jsou identifikovány slabé stránky společnosti, na které by se mohla zaměřit pro dosažení lepší výkonnosti a které by mohli být pomůckou pro management společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. V této části jsou také popsána určitá doporučení pro společnost.

1 Hodnocení současného stavu problematiky

1.1 Cíle práce a metodika

Cílem této práce je na základě teoretických znalostí a analýz vybrané organizace zhodnotit výkonnost společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. a navrhnout možnosti pro její zlepšení.

Na základě tohoto cíle byl stanoven následující postup:

- nastudování a následné zpracování teorie k danému tématu,
- popis společnosti Kraft Foods CR, s. r. o.,
- analýza současného stavu společnosti pomocí analýzy oborového okolí podle Porterova modelu a SWOT analýzy,
- zhodnocení výkonnosti pomocí vybraného modelu,
- zhodnocení výsledků,
- sestavení návrhů na možná zlepšení výkonnosti na základě výsledků vyplývajících z analýz.

Zhodnocení výkonnosti společnosti bude prováděno pomocí modelu EFQM. Podkladem pro hodnocení budou aktuální informace o výkonnosti vybraného podniku.

Metody a postupy zpracování

K vypracování této diplomové práce použiji zejména metody deskripce, analýzu a nakonec bude použita syntéza výsledků analýz. Popisná metoda bude využita v teoretické části k popisu moderních metod pro měření výkonnosti a vychází z odborné literatury. Analýza a syntéza budou pak využity v praktické a návrhové části této práce. Významným zdrojem informací byly také rozhovory s manažery dotčené společnosti.

1.2 Profil Společnosti

V této kapitole je popsána společnost, její historie, vize a hodnoty společnosti, mise společnosti a korporátní identita, značky, továrny, portfolio výrobků. Na konci kapitoly je popsán výrobní podnik ve Valašském Meziříčí a jeho výrobní sortiment.

1.3 Představení společnosti Kraft Foods

„Kraft Foods Inc.¹ je jednou z největších nadnárodních potravinářských společností na světě se sídlem v Northfieldu ve Spojených státech, prezidentkou společnosti je Irene Rosenfeld.

Společnost je uvedena na newyorské burze a 22. září 2008 se stala se součástí Dow Jonesova indexu².“³

1.4 Vize a hodnoty společnosti

„Jsou jednou z mnoha přísad receptu na úspěch společnosti.

1.4.1 Vize

“Vychutnejte si každý den” – vystihuje podstatu Kraft Foods.

- Kraft Foods vítězí skvělou chutí.
- Zákazník je na prvním místě.
- Posloucháme, díváme se a učíme. Rozumíme jejich radostem i starostem, protože my sami jsme také spotřebitelé.
- Děláme skvělé jídlo pro každou příležitost.
- Ať už si hlídáte váhu nebo chystáte slavnostní menu, hledáte něco malého k zakousnutí nebo večeříte s rodinou, děláme všechno pro to, abyste si pochutnali na dobrém a zdravém jídle.
- Věříme, že vše co děláme, vám bude prostě chutnat.

¹ Incorporated – právní forma společnosti (akciová společnost)

² Dow Jones Industrial Average (DJIA), v Evropě též často označován jako Dow Jonesův index, je jedním z nejznámějších ukazatelů vývoje na americkém akciovém trhu.

³ Wikipedia – Kraft Foods [online]. [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods>

Cesta k dokonalosti:

- vybudovat pevnou základnu, na které může společnost dále stavět,
- s jasně definovanou vizí dosáhne společnost skvělých výsledků,
- vize Kraft Foods určuje, sjednocuje a inspiruje společnost – když se daří špatně, lidé mají potřebu sounáležitosti k většímu celku.

1.4.2 Hodnoty společnosti

Činy znamenají více než slova a proto se dodržují hodnoty společnosti Kraft Foods, které vyjadřují postoj firmy, usměrňují práci a určují kulturu společnosti.

Sedm hodnot společnosti:

- 1) Usilujeme o důvěru.
- 2) Zacházíme s věcmi jako s vlastními.
- 3) Děláme věci jednoduše.
- 4) Ceníme si otevřenosti a vzájemné komunikace.
- 5) Říkáme věci tak, jak jsou.
- 6) Řídíme se hlavou i srdcem.
- 7) Jsme schopni o věcech diskutovat, rychle se rozhodnout a jednat.“⁴

1.5 Mise společnosti

„Chceme pozitivně působit ve společnosti, ve které žijeme, pracujeme a prodáváme naše produkty.“

Společnost Kraft Foods se snaží celosvětově naplňovat cíle a vize, které si stanovila, a proto také usiluje o dobré vztahy s komunitami.

Kraft Foods si uvědomuje, že tak, jako se liší životní standard v různých částech světa, liší se i potřeby lidí, kteří v nich žijí. V souladu s tímto přesvědčením podporuje programy zlepšující život jednotlivých komunit, tam, kde je to možné, poskytuje

⁴ *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

podporu těm, kteří to potřebují nejvíce. Jednoduše řečeno, Kraft Foods naplňuje své závazky pomáhat potřebným společenským skupinám zlepšit kvalitu života.

Jakožto potravinářská firma má Kraft Foods za cíl přispívat k boji za eliminaci hladu. Záměrem společnosti je dávat a přinášet jídlo přímo lidem, kteří strádají jeho nedostatkem, a to například: podporou sociálních jídelen, potravinových bank a programů podporujících vymýcení hladu.

Kraft Foods Severní Amerika a Kraft Foods International společně vydávají na tyto projekty zhruba 90 milionů dolarů ročně. Při rozhodování o tom, které projekty podpořit, respektuje Kraft Foods prioritní oblasti, které korespondují s vytčeným posláním. Upřednostňovanými oblastmi jsou potravinová pomoc a podpora zdravého životního stylu, boj proti plýtvání potravinami.

Penězi z programu Kraft Foods byly podpořeny i projekty v České a Slovenské republice. Na Slovensku je příkladem dlouhodobá spolupráce se Slovenským Červeným křížem, kde finanční prostředky směřují především na rekonstrukci kuchyňských prostor sociálních center a přímou potravinovou pomoc potravinovými balíčky. V Čechách je nejvýraznější spolupráce s občanským sdružením Naděje, která dala vzniknout potravinové bance v Praze. Ta je zaměřena na přímou potravinovou pomoc nejchudším rodinám.

V rámci společenské zodpovědnosti má společnost Kraft Foods celosvětově stanovené priority. Projekty obdobného charakteru s podporou Kraftu tak můžeme nalézt v zemích celého světa. Tím si firma vytváří jednotnou tvář a dobré jméno.

Zjednodušeně můžeme priority rozdělit na čtyři oblasti:

- ✓ Pomoc potravinami/boj proti hladu.
- ✓ Zdravý životní styl.
- ✓ Pomoc při katastrofách.
- ✓ Udržitelný rozvoj a zemědělské zdroje.

Neméně důležitou prioritou je také obecný přístup pomoci v místech, kde společnost podniká, respektive kde se nachází její továrny či obchodní zastoupení. Tam chce být společnost prospěšná místním komunitám.⁵

1.6 Korporátní identita

„Korporátní identita⁶ nebo také korporátní design je jednotná, ucelená firemní grafická podoba firemních dokumentů, která zvýrazní profesionalitu firmy.

Vytváří se na základě loga společnosti a zahrnuje grafickou podobu firemních dokumentů. Celý tento ucelený grafický design se pak převede do tzv. logo-manuálu, který slouží nejen pro interní, ale také externí použití. Dává informace o používání loga, rozmístění údajů na jednotlivých tiskových materiálech atp.“⁷

„Společnost Kraft Foods přijala v roce 2009 novou korporátní identitu, jejíž součástí je i nové logo.

1.6.1 Logo společnosti

Má připomínat pestrou skladbu značek společnosti a zároveň jasně odděluje firemní identitu od Severoamerického Kraftu, který produkuje např. omáčky, polotovary, sýry a další potraviny prodávané převážně na severoamerickém trhu.

Nová verze loga je výrazná, pestrobarevná, se stylizovaným květem, který symbolizuje svět lahodných značek společnosti Kraft Foods, s podtrhující linkou ve tvaru lidského úsměvu a s názvem firmy vypsáním moderním fontem, který dotváří obraz špičkové globální potravinářské společnosti zaměřené na poskytování vysoce kvalitních výrobků a služeb zákazníkům a spotřebitelům na celém světě.“⁸

⁵ *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

⁶ Z anglického slova corporate identity, slovo identita = totožnost, shodnost, stejnost. [<http://cs.wikipedia.org/wiki/Identita>]

⁷ *Korporátní identita* [online]. [cit. 2010-08-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.lrdesign.cz/korporatni-identita.asp>>

⁸ *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

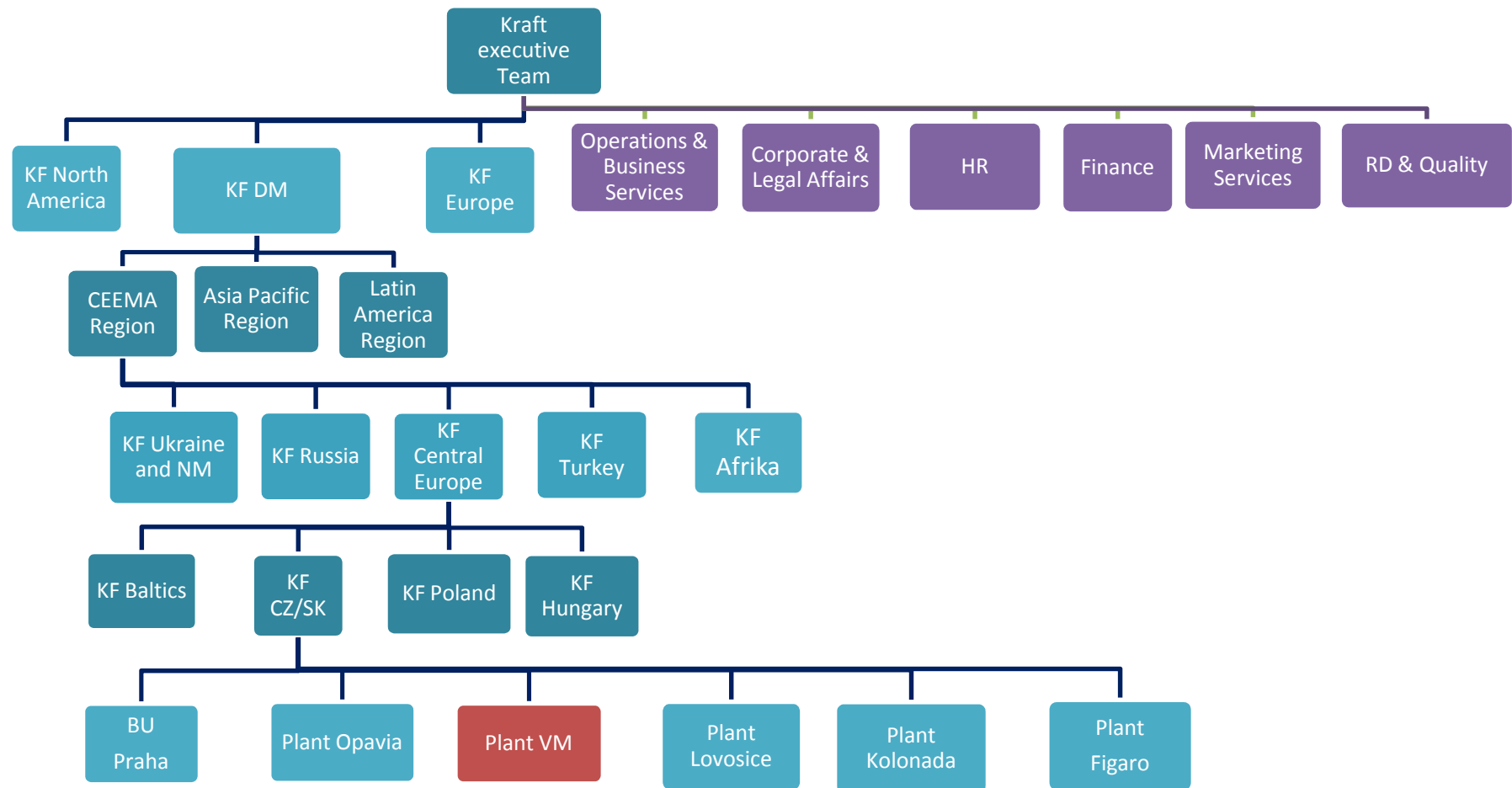


Obr. 1: Logo společnosti

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z
WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

1.6.2 Organizační struktura společnosti

Na následující straně si můžete prohlédnout organizační strukturu společnosti Kraft Foods. Tato struktura je pouze orientační, často se mění, proto se nedá zachytit její přesná podoba.



Graf 1: Organizační struktura společnosti Kraft Foods

Zdroj: Vlastní vypracování

1.7 Historie společnosti

„Kraft je jméno Kanadana německého původu - Jamese L. Krafta, který začal podnikat se sýrem v Chicagu v roce 1903. V roce 1912 byla založena Newyorská centrála Kraftu, která byla připravena pro mezinárodní expanzi. V roce 1914 bylo prodáváno 31 druhů sýrů po celých Spojených Státech a založena továrna na výrobu sýra v americkém státě Illinois, kde sídlí současné vedení Kraft Foods.

V roce 1915 společnost vynalezla pasterovaný tavený sýr, který nepotřebuje chlazení, takže má delší trvanlivost než tradiční sýr. Tento proces byl patentován v roce 1916 a asi dva a půl milionu kilogramů výrobku bylo prodáno do americké armády pro vojenské přiděly během první světové války.

V roce 1916 také došlo k první akvizici společnosti a ke změně jména na Kraft Cheese Company, která byla zapsána na Chicagskou burzu a v roce 1926 na Newyorskou burzu.

Firma dnes známá jako Kraft Foods byla založena 10. prosince 1923 Thomasem H. McInnerneym. Společnost pak rostla velmi rychle především díky velkému počtu akvizic.“⁹

„Historie společnosti je velmi rozsáhlá, proto dále uvedu jen nejdůležitější okamžiky jejího historického vývoje.

- V r. 1825 založil, Philipe Suchard ve Švýcarsku továrnu na výrobu čokolády.
- V r. 1853 vytvořil Victor Theodore Engwall ve Švédsku společnosti k hledání nových odrůd kávy. Nakonec zavedl značku Gevalia.
- V r. 1867 Johann Jakob Tobler zřídil malé cukrářské podnikání ve Švýcarsku.
- V r. 1895 Johann Jacobs, zakladatel kávy Jacobs, otevřel speciální prodejnu v Brémách, Německo.
- V r. 1896 je založena v Rakousko-Uhersku dceřiná společnost společnosti Stollweck - Cukrovinky Figaro.

⁹ Wikipedia – Kraft Foods [online]. [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods>

- V r. 1903 James Lewis Kraft najímá koně a vůz a nakupuje velkoobchodní sýr, který prodává do malých obchodů v Chicagu.
- V r. 1905 založil Arnošt Dadák ve Valašském Meziříčí firmu na výrobu kávy, čaje a koření.
- V r. 1914 založil J. L. Kraft & Bros. Co. ve státě Illinois první továrnu na výrobu sýra.
- V r. 1926 Johann Jacobs založil Joh. Jacobs & Co a rozšířil své zákaznické základny. Začal dodávat surovou kávu a čaj lodní společnosti Norddeutscher Lloyd. V důsledku toho, se káva Jacobs podává na palubách osobních lodí BREMEN, EUROPA, a COLUMBUS.
- V roce 1927 založil Kraft německou dceřinou společnost se sídlem v Hamburku.
- V roce 1928 společnost Kraft Cheese Company získala společnost Phenix Cheese Corporation, která vyrábí smetanový sýr Philadelphia.
- V roce 1939 otevřela společnost Kraft-Phenix Cheese Corporation nové mezinárodní ústředí v Chicagu, Illinois.
- V roce 2007 došlo k celosvětové akvizici divize trvanlivého pečiva společnosti Danone Biscuit. V Čechách a na Slovensku se jedná o společnost Opavia-Lu.“¹⁰
- V roce 2010 došlo k celosvětové akvizici společnosti Cadbury.

¹⁰ Wikipedia – Kraft Foods [online]. [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods>

1.7.2 Značky společnosti

„Společnost vlastní velkou spoustu značek, které mají dlouhou historii. Níže uvedu jen vybrané známé značky.

- **Kraft** – zakladatel J. L. Kraft, v roce 1903 začal nakupovat sýr na chicagském velkoobchodním trhu a zásobovat tímto sýrem majitele menších obchůdků.
- **Suchard** – zakladatel Philippe Suchard, který začal pouze s jedním zaměstnancem a brzy se stal jedním z největších výrobců čokolády ve Švýcarsku.
- **Jacobs** - zakladatel Johann Jacobs, průkopník kvalitního pražení kávy.
- **Maxwell House** – zakladatel Joel Cheek, výrobce kávy.
- **Nabisco** – zakladatel konglomerátu na výrobu sušenek je Adolphus Green.
- **Toblerone** – zakladatel Theodor Tobler, výrobce čokolády



Obr. 2: Značky společnosti Kraft Foods

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

1.7.3 Historie společnosti v České republice

Společnost Kraft Foods ČR působí na území České republiky od roku 1992. Počátky jejího působení v České republice jsou úzce spjaty s historií tradiční české kávy Dadák. Důležitým okamžikem bylo zřízení pražské pobočky společnosti Kraft Jacobs Suchard v roce 1992, který se stal majitelem balírny a pražírny kávy Dadák. V dalších letech následovala řada formálních změn, které v roce 2000 vyústily v přejmenování Kraft Jacobs Suchard v souladu s celoevropským konceptem společnosti na Kraft Foods CR, s. r. o.

1.7.4 Historie společnosti ve Slovenské republice

Historie Kraft Foods Slovakia, a. s. - společnosti Figaro, se sídlem v Bratislavě sahá až do 19. století. V roce 1992 se stal majitelem Jacobs Suchard a došlo ke změně názvu na Jacobs Suchard Figaro. O rok později se tato společnost stala součástí Kraft Jacobs Suchard. V roce 2000 došlo ke spojení české a slovenské Business Unit a od roku 2001 působí slovenská pobočka pod názvem Kraft Foods Slovakia, a s.¹¹

¹¹ *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

1.8 Základní údaje o společnosti v ČR

„Datum zápisu: 21. září 1992
Obchodní firma: Kraft Foods CR, s.r.o.
Sídlo: Praha 8, Karlín, Karolinská 661, PSČ 186 00
Identifikační číslo: 471 23 915
Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

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

Statutární orgán: jednatelé: Ing. Pavel Slanec, Jarmila Mekinová,
Pavel Šercl, Eva Škorníčková.
Jménem společnosti jednájí vždy dva jednatelé společně.

Společníci: Kraft Foods Schweiz Holding GmbH vklad 764 226 000,--
obchodní podíl 99,9%
Kraft Foods Cesko Holdings B. V. vklad: 20 000,--
obchodní podíl 0,1%

Základní kapitál: 764 246 000,- Kč¹²

¹² Justice.cz – úvodní strana [online]. [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=35289&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=3eb69001b732880b402ff931f1c13534&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=12844&sysinf.spis.@soud=M%ECstk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=19.11.2010>>

1.9 Továrny společnosti

„V České a Slovenské republice vlastní Kraft Foods pět továren. V továrnách celkem pracuje necelých dva tisíce zaměstnanců, největší z nich je Figaro v Bratislavě, které zaměstnává sedm set zaměstnanců. Ve své práci popisují továrnu „Dadáč“ ve Valašském Meziříčí, viz obr. 16.

- ❖ „Dadáč“ - Kraft Foods CR, s.r.o., Valašské Meziříčí



Obr. 3: Výrobní podnik Kraft Foods CR, s. r. o. ve VM

Zdroj: *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

- ❖ „Deli“ - Kraft Foods CR, s.r.o., Lovosice
- ❖ „Figaro“ - Kraft Foods Slovakia, a. s., Bratislava
- ❖ „Kolonáda“ - Kraft Foods CR, s.r.o., Mariánské Lázně
- ❖ „Opavia“ - Kraft Foods CR, s.r.o., Opava.

1.10 Portfolio výrobků v České a Slovenské republice

- káva, kávové speciality
- čokolády
- sušenky/oplatky

Káva a kávové speciality

Společnost vyrábí mletou kávu značky Dadák, Jacobs, Maxwell House atd. viz obrázek.

- **Mletá káva**



Obr. 4: Mletá káva

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

- **Rozpustná káva**



Obr. 5: Rozpustná káva

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

- **Kávové speciality**

Dále továrna míchá kávové speciality značky Jacobs, Maxwell House. Kávové speciality jsou kapučína, 2v1, 3v1, Cafe latte a Ice coffee atd.

- **PODs**

Společnost také vyrábí dávky mleté kávy ve filtračním papíře, určené pro přípravu kávy v kávovém přístroji tzv. PODs - viz obrázek.



Obr. 6: Káva PODs

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

- **Káva AFH**

Posledním typem kávy vyráběným ve Valašském Meziříčí jsou balení mleté kávy ve filtračním papíře (tzv. AFH - Away from home), určené pro restaurace, letecké společnosti (speciální káva do letadel) atd. viz obrázek 20.



Obr. 7: Káva AFH

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

Čokoláda

V Bratislavě jsou vyráběny především čokolády Milka a Figaro viz obrázek.



Obr. 8: Čokoládové značky

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

Sušenky a oplatky

V Opávii se vyrábí sušenky BeBe Dobré ráno, Horalky, Vlnky, Zlaté oplatky, 3BIT, Miňonky, Fidorky a spousta dalších viz obrázek.



Obr. 9: Portfolio značek sušenek a oplatek

Zdroj: Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

V současnosti prodává obchodní zastoupení společnosti na území České a Slovenské republiky celkem 28 značek a přes neuvěřitelných 450 druhů výrobků.“¹³

¹³ Intranet společnosti Kraft Foods [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

1.11 Výrobní závod ve Valašském Meziříčí

„Pražení kávy ve Valašském Meziříčí je spojeno s osobou Arnošta Dadáka, který zde v roce 1905 začal vlastními silami podnikat v prodeji kávy. Od podomního prodeje a ručního pražení se zanedlouho vypracoval v majitele prosperujícího podniku. Historické budovy spolu s nově vystavenými výrobními halami se v roce 2000 staly součástí Kraft Foods. V současnosti přesahuje objem výroby 21 tisíc tun ročně a portfolio továrny tvoří tradiční pražená a mletá káva, káva ve formátu PODS, rozpustná káva a kávové speciality. Továrna zaměstnává přes 300 kmenových zaměstnanců a zásobuje 22 zemí nejen v Evropě.

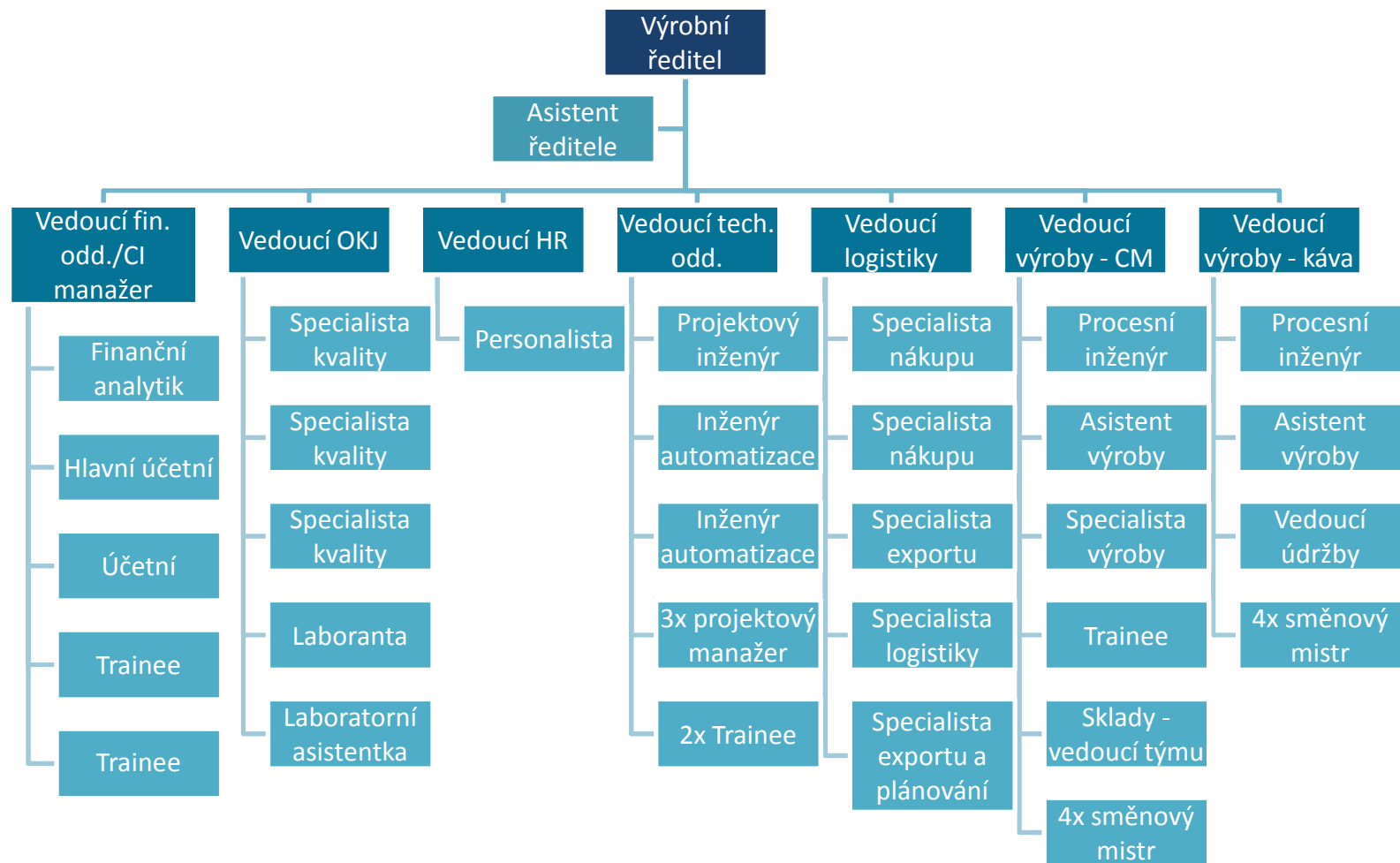
1.11.1 Historie závodu

Firma „Dadák“, jejíž kořeny sahají do roku 1905, prošla všemi nástrahami naší historie a její majitelé se po převratu v roce 1989 potýkali se zdlouhavými průtahy v navrácení svého majetku. Než došlo k jejich vyřešení, zaujaly místo na trhu s kávou v České republice jiné společnosti a hrozilo, že rozjízďející se a zadlužená firma těžko v konkurenčním boji obstojí. Tehdy staronoví majitelé přistoupili k zásadnímu rozhodnutí: spolupráci se spolehlivou a silnou zahraniční firmou.“¹⁴

1.11.2 Organizační struktura závodu „Dadák“

Na následující straně si můžete prohlédnout organizační strukturu závodu společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. ve Valašském Meziříčí.

¹⁴ *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

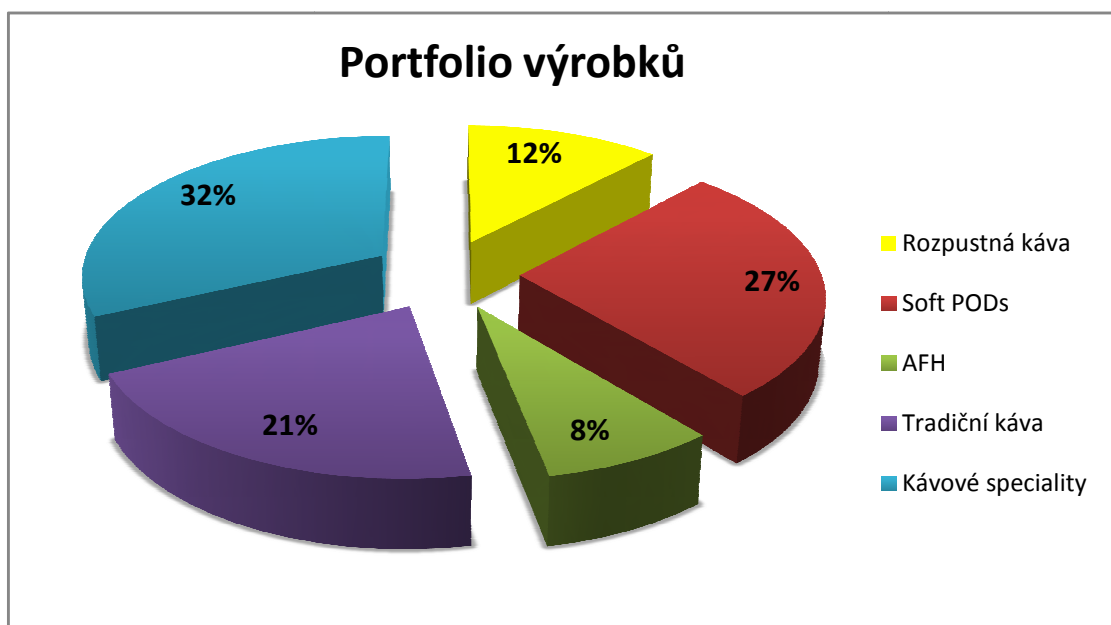


Graf 2: Organizační struktura závodu „Dadák“ ve VM ¹⁵

¹⁵ Zdroj: Vlastní zpracování

1.11.3 Výrobní sortiment závodu

- ❖ Kávové speciality
- ❖ Tradiční káva
- ❖ Rozpustná káva
- ❖ Porcovaná káva = Soft PODs
- ❖ Káva do kávových přístrojů = AFH¹⁶



Graf 3: Portfolio výrobků továrny Kraft Foods ve Valašském Meziříčí

Zdroj: Vlastní zpracování

¹⁶ Interní materiály společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. – výrobního podniku ve VM

2 Teoretické přístupy k měření výkonnosti

Abychom mohli nějakým způsobem hodnotit výkonnost podniku, musíme ji nejprve změřit a teprve potom začít pracovat na jejím zlepšování či zvyšování. V následujících kapitolách popíšu, jak se vyvíjeli přístupy k měření výkonnosti od těch tradičních až po nejnovější přístupy.

2.1 Přístupy k hodnocení výkonnosti

„Smyslem hodnocení obecně je vyřknout určitý soud o hodnoceném subjektu, který zpravidla bývá impulsem pro další manažerské aktivity. U hodnotících aktivit je třeba mít na zřeteli účel hodnocení, časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje, atd.

2.1.1 Účel hodnocení

Přístupy k hodnocení se liší podle účelu hodnocení (viz obr. 1). Jiné požadavky na vypovídací schopnost hodnocení budou mít vlastníci firmy, jiné finanční úřady nebo banky a jiné požadavky budou mít i manažeři firem.



Obr. 10: Účel hodnocení výkonnosti firmy

Zdroj: VEGER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.1.2 Časové hledisko hodnocení

S ohledem na časovou dimenzi, ke které se hodnocení vztahuje, rozlišujeme:

- ❖ hodnocení minulého vývoje
- ❖ hodnocení momentálního stavu
- ❖ hodnocení budoucího vývoje

Většina hodnotících soudů se orientuje na hodnocení minulého vývoje. V současném turbulentním a často nevyzpytatelném prostředí se stále častěji setkáváme s tím, že z minulého vývoje můžeme usuzovat na budoucí vývoj jen velice obtížně.

2.1.3 Postupy hodnocení

Postupy hodnocení se zpravidla dělí do následujících kroků:

- ❖ určení předmětu hodnocení,
- ❖ volba vhodných kritérií a ukazatelů hodnocení,
- ❖ sběr údajů,
- ❖ vlastní hodnocení,
- ❖ interpretace výsledků.

Dále je třeba vyjasnit, jaké aspekty fungování organizace budou předmětem hodnocení.

- ❖ Kvantitativní,
- ❖ kvalitativní,
- ❖ ekonomické,
- ❖ ekologické, bezpečnostní apod.

Ke každému aspektu může být určeno jedno nebo více kritérií. Například kvalitativní aspekt produkce může být posuzován s využitím kritéria reklamací či spokojenosti zákazníků. Ke kritériu reklamace lze obvykle ještě vymezit různé ukazatele (indikátory). Jedním z nich může být počet reklamací, jiným hodnota reklamovaného zboží, další náklady firmy na vyřízení reklamace apod.

Sled těchto „projasňujících“ otázek týkajících se hodnocení přibližuje obrázek 2.



Obr. 11: Od účelu hodnocení k ukazatelům hodnocení

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Východiskem vlastního hodnocení jsou údaje o hodnocené realitě. Jistým rizikem pro výsledné hodnocení je věrohodnost odrazu hodnocené reality v údajích (datech), jejichž prostřednictvím se stav sledované reality prezentuje, přičemž není rozhodující, zda jsou data získávána prostřednictvím informačního systému organizace či na základě mimořádných šetření.

Podstatou vlastního hodnocení je srovnávání zjištěných údajů odrážejících stav dané reality s určenými kritérii. Hodnotící kritéria mohou představovat:

- **standardy**, které jsou nejběžnějšími kritérii hodnocení a mohou vycházet z legislativních požadavků norem či různých normálů (hodnot, které jsou v dané oblasti považovány za „optimální“), úlohu standardu mohou plnit i schválené plánové hodnoty;
- **hodnoty dosažené v minulém období či v minulých obdobích**, přičemž platí, že hodnotící soudy na bázi vývoje hodnocené reality v čase mají zajímavou vypovídací schopnost, nicméně nemusí být příliš přínosné pro predikování budoucnosti;
- **hodnoty dosažené jinými subjekty** (benchmarking), kdy pro porovnání jsou pochopitelně vybírány subjekty (např. konkurenti) tak, aby výsledky hodnocení byly pro uživatele hodnocení přínosné.

Na správnost hodnocení mají vliv i způsob interpretace dosažených dílčích výsledků, cesty k sumarizaci rozporných dílčích hodnocení do souhrnného soudu i vlastní hodnoticí soudy.“¹⁷

2.2 Vývoj přístupů

V této kapitole je popsán vývoj přístupů k zabezpečování kvality, tradičních a moderních přístupů k měření výkonnosti. Na konci kapitoly je srovnání přístupů k měření výkonnosti.

2.2.1 Vývoj přístupů k zabezpečování kvality

„Mnohotvárnost různých provozních činností v podnikatelském i neziskovém sektoru si vyžádala řadu různých přístupů k zabezpečování jakosti.

➤ **Správná výrobní praxe (GMP – good manufacturing practice)**

Tento přístup je zřejmě nejstarší a užívá se ho ve farmaceutických a potravinářských výroбах, ale i při přepravě, skladování a distribuci léků. Jeho smyslem je zajistit výrobu léčiv tak, aby byla zaručena jejich vhodnost pro zamýšlené použití a aby pacienti nebyli vystaveni riziku způsobenému nedostatečnou kvalitou, nezávadností nebo účinností léčiva.

➤ **Správná laboratorní praxe (GLP – good laboratory practice)**

Stanovuje doporučení pro zabezpečování jakosti v laboratorní praxi, zejména ve zkušebních laboratořích. Byla standardizována v podobě mezinárodní normy ISO 17 025.

➤ **HACCP (hazard analysis control point)**

Tento přístup stanovuje kritické body v technologii výroby. Je uplatněn v potravinářské výrobě. A je také upraven v legislativě¹⁸. Zavedení tohoto systému v praxi znamená určit stanoveným způsobem ve výrobním procesu technologické úseky

¹⁷ VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁸ Zákon 110/97 Sb. o potravinách a tabákových výrobcích a vyhláška ministerstva zemědělství 147/98 Sb. o způsobu stanovení kritických bodů v technologii výroby.

(kritické body, ve kterých je největší riziko porušení zdravotní nezávadnosti, zpravidla v důsledku biologických, chemických či fyzikálních činitelů. Tento přístup je obsažen v normě ISO 22 000, která specifikuje postupy zabezpečování jakosti potravin pro organizace celého potravinářského řetězce. V této normě jsou také obsaženy principy správné výrobní praxe GMP, ale i správné zemědělské, veterinární, hygienické, distribuční a sanitační praxe.

➤ **Přístupy dle norem ISO 9000**

Tento soubor norem byl schválen v r. 1987 na pomoc organizacím při uplatňování a provozování efektivních systémů managementu jakosti. Ve svém obsahu koncentrují a zobecňují nejlepší praktiky zabezpečování jakosti.

Přístupy zabezpečování jakosti ve smyslu doporučení norem ISO 9000 jsou v řadě případů rozšířeny o další požadavky příslušných uživatelů, takže v této souvislosti se někdy hovoří o oborových přístupech k zabezpečování jakosti.

➤ **Přístupy TQM¹⁹/EFQM**

Vyvíjeli se od druhé poloviny dvacátého století, zpočátku neprošly kodifikací do podoby norem, ale byly představovány názory autorit v oboru jakosti. Postupně byly doplňovány o názory řady dalších teoretiků a o praktické zkušenosti firem, které uvedená doporučení dále rozvíjely.

➤ **Model CAF**

Vznik modelu byl iniciován ministry zemí EU odpovědnými za veřejnou správu a byl vypracován Evropským institutem pro veřejnou správu kolem roku 2000. Jde o nástroj, který napomáhá organizacím veřejného sektoru v celé Evropě při využívání metod managementu jakosti k zlepšování jejich výkonnosti. Vychází z modelu excelence EFQM, ale byl upraven tak, aby vyhovoval podmínkám veřejné správy. Jeho základem je sebehodnocení, které pomáhá organizacím identifikovat jejich silné stránky a příležitosti k zlepšování.

➤ **Six Sigma**

¹⁹ Total Quality Management - v překladu do češtiny se používá označení komplexní (úplné, integrované) řízení jakosti.

Jde o přístup péče o jakost, který počátkem osmdesátých let minulého století vyvinula firma Motorola zejména pro garanci vysoké kvality vyráběné produkce a její následně zdokonalila a aplikovala i v oblasti služeb firma GE. Jde o metodický komplex zdokonalování provozních činností s cílem snižovat jejich variabilitu s důrazem na aplikaci statistických metod.

2.2.2 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

„Tradiční přístupy k hodnocení (měření) výkonnosti jsou ve většině případů orientovány do minulosti (přinejlepším do současnosti), těžiště hodnocení je spatřováno zejména ve finančních kritériích, cílem je obvykle určení výkonnostních indikátorů, které by umožňovaly srovnání, poznání trendů, popř. by sloužily k odhalování rezerv.

Hodnocení výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů má svá omezení. Z hodnocení na základě ekonomických veličin se prakticky nic nedozvíme o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů ovlivňujících prosperitu organizace. Klasické finanční ukazatele poskytují managementu rovněž málo informací o prapříčinách úspěšnosti či neúspěšnosti firmy z hlediska výkonnosti.“²⁰

„Nezapomeňme si ale stále uvědomovat, že finanční ukazatele jsou pro hodnocení výkonnosti nepostradatelné, protože jediné ony podávají manažerům informace, zda podnik vytváří hodnoty a umožňují jim zjistit, zda přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Jejich zásadním nedostatkem je, že finanční informace odrážejí důsledky řídicích rozhodnutí minulého období a jejich vývoj je ovlivněn celou řadou vlivů, které není možné specifikovat. Komplexní finanční ukazatele lze také velmi těžko propojit s vývojem základní interních procesů a dalších oblastí podmiňujících úspěch podniku.“²¹

Dílčí hodnocení výkonnosti

„Dílčí hodnocení výkonnosti je obvykle zaměřeno na retrospektivní posuzování výkonnosti procesů, resp. útvarů, středisek na bázi jejich finančního hospodaření. Pro

²⁰ VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²¹ SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

hodnocení se používají vybrané finanční ukazatele jako pro celou firmu, přičemž se aplikují pouze na určitý „výsek“ firmy, tj. divizi, provoz, proces, středisko apod.

Pro takové účinné hodnocení výkonnosti vnitřních strukturních jednotek je třeba vytvořit předpoklady v analytické účetní evidenci tak, aby příslušné vynaložené náklady a přínosy bylo možné jednoznačně přiřadit k určeným organizačním jednotkám. Za tohoto předpokladu pak není problém provádět bonitní hodnocení výkonnosti, tzn. mít přehled o výkonnosti dílčích složek firmy. Pokud budou těmto složkám předem stanoveny plánované indikátory výkonnosti, vytvářejí se tak předpoklady pro uplatnění finančního (controllingového) řízení.

2.2.3 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

„Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti se neomezují pouze na finanční aspekty hodnocení výkonnosti firem, ale snaží se zapojit do hodnocení výkonnosti i mimofinanční kritéria. Důležitým zřetelem je zaměření hodnocení výkonnosti do budoucnosti. Přijmeme-li za směřodátný závěr, že pro existenci podnikatelských, ale i další subjektů jsou určující jejich zákazníci, následně produkty, které jim dodáváme, a teprve pak že bychom se měli zajímat o podmínky (procesy), za kterých jsou zhotovovány, způsobíme tím jistou „revoluci“ v přístupech k měření výkonnosti.

Většina dosavadních systémů hodnocení výkonnosti je zaměřena na hodnocení minulých, v krajním případě současných stavů. Stále častěji však zjišťujeme, že budoucí vývoj je méně determinován minulostí. Proto by si manažeři, ale i vlastníci či investoři měli přinejmenším položit otázku, zda se bude zjištěný minulý stav opakovat i v budoucnosti nebo v lepším případě by měli znát nebo s vysokou pravděpodobností predikovat rozvojový potenciál, který bude pro další vývoj určující.

Je zřejmé, že uvedená doporučení vyvolají celou řadu námitek, např. že budoucnost lze jen obtížně predikovat, že k tomu nemáme informace, lidi apod. Hlavním protiargumentem může být to, že řada hodnoticích aktivit je dosud zaměřena do minulosti. O minulých jevech máme mnoho informací, je třeba vést v patrnosti, kolik činností a lidí (v účtárnách apod.) se zabývá minulostí, jak dokonalé informační systémy o minulosti byly dosud vytvořeny.

A pak si položíme otázku, jaké informační systémy máme k dispozici pro určování rozvojového potenciálu, kolik lidí se takovým věcem věnuje a zda jsou pro vrcholového manažera cennější informace o minulém vývoji nebo informace o rozvojovém potenciálu firmy.

Při hodnocení již nevystačíme s tradičním controllingovým porovnáváním plánu a skutečnosti, ale bude nutné zavést systém sledování a vyhodnocování informací (včasného varování), jenž bude rovněž hodnotit, zda platí předpoklady, na kterých byly plánované hodnoty založeny, tzn., zda se naplňují předpoklady o rozvojovém potenciálu.

Dílčí analýzy výkonnosti

Jak bylo uvedeno, dílčí analýzy výkonnosti mají ve firmách obvykle podobu uplatnění finanční analýzy na strukturní jednotky – závody, provozy apod. Předmětem zájmu je tedy výkonnost útvarů, resp. procesů, podstatně méně analýz je realizováno v oblasti výkonnosti produktů a ještě méně se diagnostika výkonnosti rozvinula vzhledem k zákazníkům. Těžiště zájmu je pochopitelně v analýzách minulosti, minimum pozornosti se věnuje predikci budoucích vývojových trendů, tzn. určování rozvojového potenciálu.

Provedeme-li jistou inventuru přístupů k analýzám výkonnosti nebo přístupů k zlepšování, zjistíme, že většina z nich je zaměřena na hledání zdrojů zvyšování hospodárnosti, podstatně méně jsou analýzy zaměřeny na odhalování rezerv či možností zvyšování výkonnosti organizací.

Logika detailních analýz výkonnosti by měla sledovat následující posloupnost (viz obr. 3): přínosnost zákazníků - přínosnost produktů - efektivnost procesů. Na základě těchto podkladů můžeme uvažovat o prosperitě fungování celé organizace.²²

²² VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.



Obr. 12: Současná logika podrobných analýz výkonnosti

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.2.4 Rozdíly mezi přístupy k hodnocení výkonnosti firem

Rozdíly mezi tradičními a moderními přístupy k hodnocení výkonnosti firem můžeme shrnout do následujícího schématu (Obr. 4).²³

Tradiční přístupy	Netradiční přístupy
• zaměření do minulosti, maximálně do současnosti • uplatnění finančních kritérií při hodnocení • analytické přístupy (poměrové ukazatele, paralelní soustavy, pyramidové soustavy) • hodnocení trendů vývoje • dobrá identifikace anomálií	• zaměření do minulosti a současnosti, ale zejména do budoucnosti • komplexní přístupy k hodnocení, včetně využití mimoekonomických kritérií • zvýraznění úlohy benchmarkingu při hodnocení • určování rozvojového potenciálu

Obr. 13: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem

Zdroj: VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²³ VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

2.3 Klíčové ukazatele pro měření výkonnosti

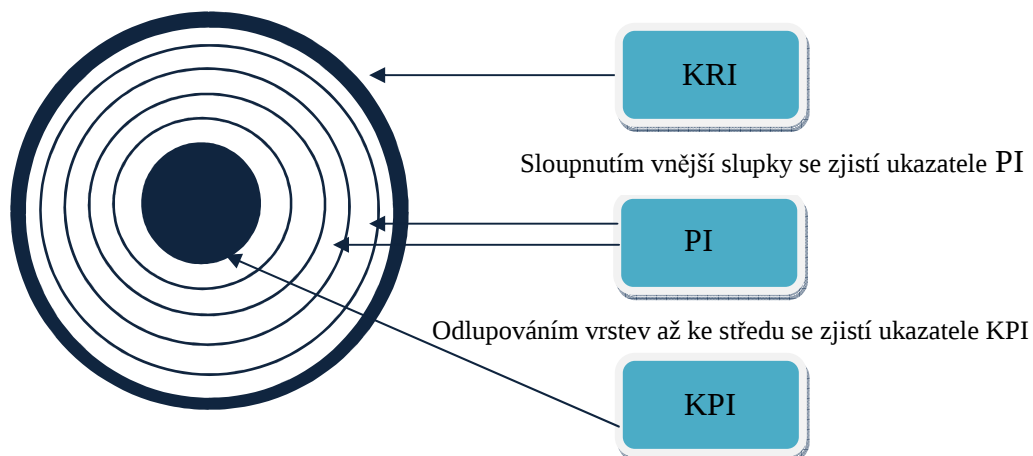
“Mnoho organizací pracuje se špatnými měřítky, z nichž mnoho je nesprávně nazývaných klíčovými ukazateli výkonnosti (KPI – Key performance indicator). Ve skutečnosti však velmi málo organizací monitoruje své správné klíčové ukazatele výkonnosti. Důvodem toho je, že velmi málo organizací, podnikových lídrů, pisatelů odpovědných osob a poradců zkoumá, co to klíčový ukazatel výkonnosti vlastně je. Existují tři typy měřítek výkonnosti:

- ❖ **Klíčové ukazatele výsledků** (KRI – Key result indicator) – Vypovídají o tom, jak si podnik vedl.
- ❖ **Ukazatele výkonnosti** (PI- Performance indicator) – Vypovídají o tom, co je třeba udělat.
- ❖ **Klíčové ukazatele výkonnosti** (KPI - Key performance indicator) – Vypovídají o tom, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti.

Mnoho měřítek výkonnosti používaných v organizacích je tudíž nevhodnou kombinací těchto tří typů.

Pro popsání vztahu těchto tří měřítek lze použít podobnost s cibulí. Vnější slupka popisuje celkový stav cibule, množství slunce, vody a výživných látek, které cibule přijala, a jak se s ní zacházelo od sklizně až po uložení na polici v supermarketu. Jakmile však sloupneme vrstvy cibule, dozvíme se více informací. Vrstvy představují různé ukazatele výkonnosti, její střed vyjadřuje klíčové ukazatele výkonnosti.²⁴

²⁴ PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.



Obr. 14: Tři typy měřítek výkonnosti

Zdroj: PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

2.3.1 KRI - Klíčové ukazatele výsledků

“Klíčové ukazatele výsledků jsou měřítka, která jsou často mylně považována za klíčové ukazatele výkonnosti zahrnující:

- spokojenost zákazníka,
- čistý zisk před zdaněním,
- rentabilitu zákazníků,
- spokojenost zaměstnanců
- výnos z vloženého kapitálu.

Společným charakteristickým znakem těchto měřítek je, že jsou výsledkem mnoha činností. Poskytují jasný obraz o tom, zda se pohybujete tím správným směrem. Nic však nevypovídají o tom, co musíte udělat, abyste zlepšili své výsledky. Takže klíčové ukazatele výsledků poskytují informace, které jsou optimální pro představenstvo (tj. pro ty, kteří nejsou zapojeni do každodenního managementu).

Vhodnou analogií je měřič rychlosti automobilu. Představenstvo bude chtít pouze vědět, jakou rychlostí dané auto jede. Vedení však potřebuje znát více informací, poněvadž jízdní rychlost je kombinací toho, jaká je v automobilu převodovka a jaký je

počet otáček motoru za minutu. Vedení by se mohlo dokonce soustředit na zcela odlišná měřítka, např. jak ekonomicky se automobil chová (počet mil km na plnou nádrž) nebo jak horký je motor při provozu. To jsou dvě zcela odlišná měřítka a jsou to ukazatele výkonnosti nebo by to dokonce mohly být klíčové ukazatele výkonnosti.

2.3.2 KPI - Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti představují soubor měřítek zaměřených na ta hlediska výkonnosti organizace, která jsou nejkritičtějšími pro současný a budoucí úspěch organizace.

Sedm charakteristik KPI

1. nefinanční měřítka (nevyjadřují se v penězích),
2. měřeno opakovaně (např. denně, 24 h/7 dní v týdnu),
3. zabývá se tím generální ředitel a tým vrcholového vedení,
4. pochopení tohoto měřítka a opatření k nápravě se požaduje u všech pracovníků,
5. váže to odpovědnost k jednotlivci nebo k týmu,
6. značný dopad (např. ovlivňuje většinu hlavních kritických faktorů úspěchu a více než jedno hledisko balanced scorecard),
7. pozitivní dopad (např. pozitivním způsobem ovlivňuje všechna ostatní měřítka výkonnosti).

Jestliže k nějakému měřítku přiřadíte jediný dolar, přeměníte jej na ukazatel výsledku (např. denní tržby jsou výsledkem činností, které se prováděly za účelem vytvoření tržby). Klíčový ukazatel výkonnosti leží mnohem hlouběji. Může se jednat o počet návštěv k navázání kontaktů s klíčovými zákazníky, kteří vytvářejí většinu výnosného obchodu.“²⁵

²⁵ PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

2.4 Nejnovější systémy pro měření výkonnosti

- „**Model EFQM** (a další modely cen za kvalitu např. Americká cena M. Baldrige atd.) – nevztahují se k hodnocení kvality produkce, ale jsou zaměřeny na kvalitu celé firmy. Vedle hodnocení výkonnosti, které je zaměřeno zejména na hospodářské výsledky, se v hodnocení uplatňuje ještě osm dalších aspektů. Vedení, politika a strategie, řízení lidských zdrojů, zdroje a partnerství, procesy, výsledky u zákazníků, výsledky u pracovníků, vliv na společnost.
- **Balanced Scorecard** – do systému hodnocení organizace jsou zařazeny nejen ekonomické aspekty, ale ještě další pohledy (perspektivy): Vliv na zákazníka, změny v provozních procesech, změny v intelektuální úrovni pracovníků.
- **Model 7S firmy McKinsey** – Předmětem hodnocení je 7 oblastí (strategie, struktura, systémy, sdílené hodnoty, schopnosti, spolupracovníci, styl)²⁶

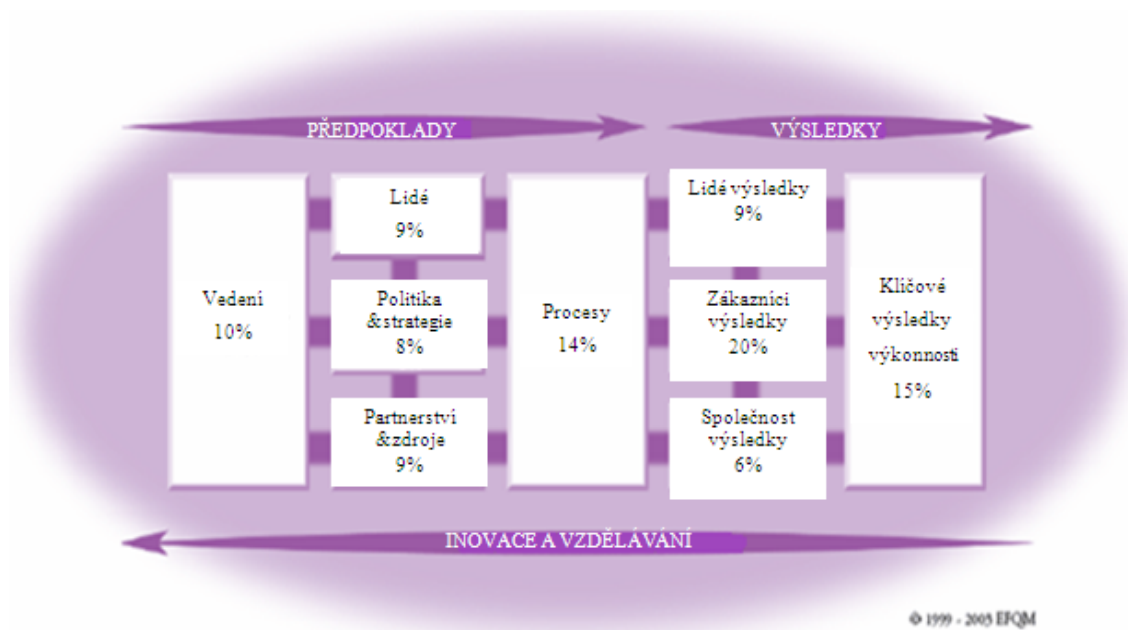
2.4.1 EFQM model excellence

„Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM je nástroj pro sebehodnocení organizace a jeho cílem je zlepšit konkurenceschopnost firem a odhalit slabá místa firmy a upozornit ji na její slabé stránky.

Model má devět hlavních kritérií. Prvních pět se týká předpokladů pro to, aby firma byla dobrá, další čtyři hodnotí firmu z hlediska toho, čeho firma dosáhla. Jednotlivá kritéria a vazby a váhy při hodnocení znázorňuje obr. 6.²⁷

²⁶ VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²⁷ SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.



Obr. 15: EFQM Model excellence

Zdroj: EFQM model [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupný z WWW: http://www.12manage.com/methods_efqm.html

Základní koncepce modelu EFQM

„Model excellence EFQM je podložen **souborem základních koncepcí**, jak je uvedeno na obr. 7. Tyto koncepce představují soubor subjektivních názorů, které, jsou-li skloubeny, určují, co znamená excellence.

- **Orientace na výsledky:** excellence je dosahování výsledků, které potěší všechny zainteresované strany organizace.
- **Zaměření na zákazníka:** excellence je vytváření trvale udržitelné hodnoty pro zákazníka.
- **Vedení a stálost záměrů/cílů:** excellence znamená vizionářské a tvůrčí vedení ve spojení se stálostí záměrů/cílů.
- **Management na základě procesů a faktů:** excellence je řízení organizace pomocí souboru vzájemně závislých a propojených systémů, procesů a faktů.

- **Rozvoj lidí a jejich angažovanost:** excellence je maximalizování přínosu zaměstnanců prostřednictvím jejich rozvoje a angažovanosti.
- **Neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování:** excellence je pozitivní kritizování současného stavu a provádění změny prostřednictvím vzdělávání s cílem vytvářet příležitosti pro zlepšování a inovace.
- **Rozvoj partnerství:** excellence je rozvíjení a udržování partnerství, která přidávají hodnotu.
- **Sociální odpovědnost firmy:** excellence je překračování minimálního předpisového rámce a úsilí pochopit očekávání svých zainteresovaných stran ve společnosti a reagovat na ně.²⁸



Obr. 16: Základní koncepce excellence

Zdroj: EFQM model [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.bita-center.com/efqm>

²⁸ EFQM. *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace / EFQM*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.

Co je sebehodnocení?

„Definice sebehodnocení podle EFQM je následující: Souhrnné, systematické a pravidelné přezkoumávání činností a výsledků, prováděné organizací, porovnávané s Modelem excelence EFQM. Proces sebehodnocení umožňuje organizaci, aby jasně rozpoznala své silné stránky a oblasti, v nichž se může uskutečňovat zlepšování, a vrcholí v plánovaných činnostech zlepšování, které jsou následně monitorovány z hlediska pokroku.

Z definice vyplývá, že účelem provádění sebehodnocení je popohnat zlepšování. A aby bylo sebehodnocení úspěšné, musí být propojeno s ostatními procesy managementu v organizaci, především s procesy rozvoje strategie a podnikatelského plánování.“²⁹

„Model EFQM vychází z TQM, který je možno chápat jako filozofii managementu, vedoucí organizace k maximální spokojenosti a loajalitě zainteresovaných stran tím nejefektivnějším způsobem.

Základním cílem sebehodnocení je odhalení silných stránek organizace a zejména pak příležitostí ke zlepšování. V tomto směru se podobá interním auditům systémů managementu jakosti, známým např. z koncepce norem řady ČSN EN ISO 9000, avšak nemůže být s audity zaměňována.

Z doposud uvedeného vyplývá to, že výrazem „sebehodnocení“ se chápou ty činnosti, které organizace dělá ne proto, že si je přejí zákazníci nebo jiné zainteresované strany, ale výhradně proto, že jsou žádány vlastním managementem.“³⁰

²⁹ EFQM. *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace / EFQM*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.

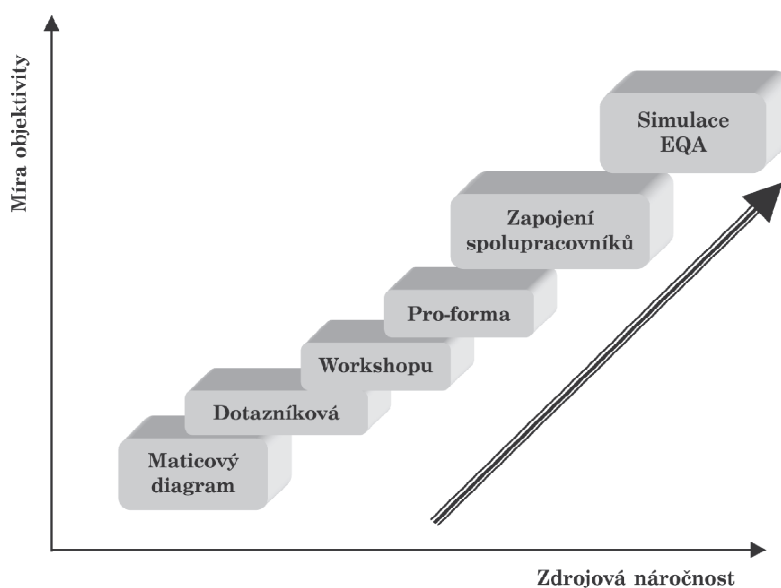
³⁰ PETŘÍKOVÁ, R., NENADÁL, J., ZELENÝ, M. a GIRSTLOVÁ, O. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1.vyd. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.

Přístupy a techniky sebehodnocení

„Zejména zásluhou Evropské nadace pro management jakosti je v současnosti k dispozici několik odlišných technik sebehodnocení:

- technika simulace Evropské ceny za jakost (EQA),
- technika zapojení spolupracovníků,
- technika „pro forma“,
- technika workshopu,
- technika dotazníková,
- technika maticového diagramu.

Tyto techniky se mezi sebou liší zejména svou náročností na zdroje, dobou trvání, exaktností a objektivitou výsledků (viz schéma na následujícím obrázku).“³¹



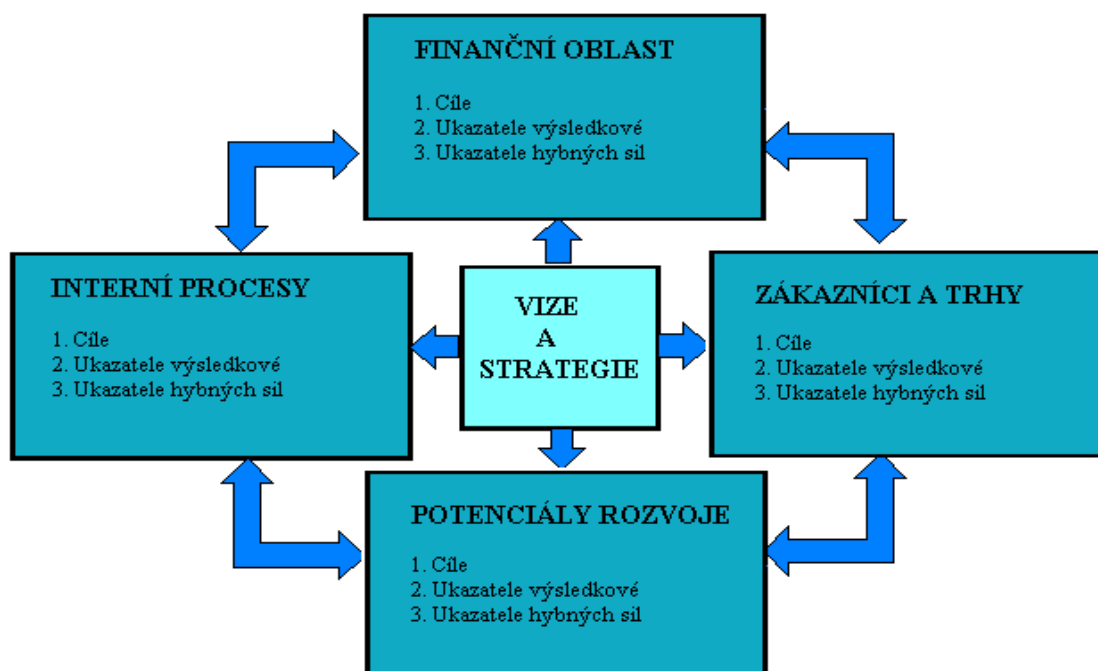
Obr. 17: Porovnání základních technik sebehodnocení

Zdroj: PETŘÍKOVÁ, R., NENADÁL, J., ZELENÝ, M. a GIRSTLOVÁ, O. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1.vyd. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.

³¹ PETŘÍKOVÁ, R., NENADÁL, J., ZELENÝ, M. a GIRSTLOVÁ, O. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1.vyd. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.

2.4.2 Balanced Scorecard – BSC

“Tento termín poprvé zavedl Kaplan a Norton. Balanced Scorecard popisuje, jak je třeba uceleněji měřit výkonnost. Je třeba pohlížet na výkonnost organizace z mnoha různých hledisek. Autoři BSC navrhli čtyři hlediska - viz obr. 9.



Obr. 18: Balanced scorecard

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

Kaplanova a Nortonova nová práce o strategickém mapování se zmiňuje o významu spokojenosti zaměstnanců a o hlediscích životního prostředí/společenství. Tato dvě hlediska jsou důležitá, neboť to znamená, že balanced scorecard nyní zahrnuje všechny otázky finanční rozvahy - viz obr. 10.³²

³² PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.



Obr. 19: Rozšířený *Balanced scorecard*

Zdroj: PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.

2.4.3 Six Sigma

„Nejpřesnější definice pojmu Six Sigma je tato:

„Metoda Six Sigma je flexibilní a úplný systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Je založena na porozumění a očekávání zákazníků, správném používání dat, faktů a na detailní statistické analýze a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových výrobních, obchodních a obslužných procesů.“³³

³³ PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.

„Pojem Six sigma znamená strategii řízení, byla vyvinutá společností Motorola a nyní je typickou pro všechny úspěšné podniky posledních let s vysokou orientací na kvalitu. Dnes se používá ve všech možných odvětvích průmyslu.“³⁴

„Metoda Six sigma je podle některých autorů systém managementu jakosti v organizaci, jiní autoři označují Six Sigma jako nástroj popř. metodiku umožňující dosažení podnikatelské úspěšnosti (Business Excellence). Věcně se Six Sigma dá považovat za nástroj, metodiku hodnocení úrovně jakosti. Má statistický základ a souvisí se způsobilostí procesů.

Ve svém základním přístupu je Six Sigma filosofie zabezpečování jakosti, která se dá stručně vyjádřit jako: „Jakost výrobku dodávaného zákazníkovi je zabezpečována procesy u dodavatele, které jsou tak způsobilé, že pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku je zanedbatelně malá“. Jestliže pravděpodobnost vzniku neshodného výrobku je zanedbatelně malá, není nutné vytvářet komplikované postupy k jeho odhalení a zacházení s ním. Prevence vzniku neshodného výrobku přináší pro organizaci významné ekonomické efekty.

Six Sigma pomáhá nejen nalézt cestu, jak měřit a analyzovat výkon vaší společnosti, ale také obsahuje návody, jak výkonnost a řízení společnosti zlepšovat.“³⁵

„Zavádění metody Six Sigma se skládá z několika fází a každá z nich vyžaduje investici a energii. Správné zavedení metody Six Sigma s sebou přináší zvýšení produktivity, obecně snížení nákladů (na výrobu, oprav atd.), růst podílu na trhu a s tím souvisí i udržení si zákazníků, návrh nových produktů a mnoho dalších.

Metoda Six Sigma je systém zlepšení, který si dává za cíl omezit výskyt chyby a dosáhnout úrovně „šest sigma“ (odtud název „Six Sigma“), což je 3,4 výskytu vad (chyb, neshod...) na milion příležitostí. Této úrovně zatím dosáhlo pouze pár firem.“³⁶

³⁴ TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

³⁵ PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002.

³⁶ TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

2.4.4 Pomocí Six Sigma rychleji k úspěchu

“V podstatě se dá konstatovat: Six Sigma není nic víc ani nic méně než důsledný projektový management pro analyzování problémů s kvalitou a k jejich dlouhodobému odstraňování na základě statistických metod a s použitím běžných pokrokových nástrojů řízení kvality. Prosadila se tím, že se vždy soustřeďovala na měřitelné zvýšení užítu pro zákazníka a zároveň na zlepšení podnikových výsledků – a přitom se zakládala na procesech.

Jako u modelu Excellence dosáhneme zaměření se na vizi a strategii podniku jen tehdy, pokud tento proces zlepšování podporuje podnikové vedení resp., stojí-li vedení podniku na špici této činnosti. Informace a diferencovaný trénink zajišťuje širokou podporu a kompetentní použití. Vzniklá organizace Six Sigma s trénovanými zaměstnanci (Green Belti) a specialisty na různých úrovních, od Black Beltů po Master Black Belty i Šampiony jako vedoucí pracovníky předkládající příkazy, dosahuje jasného rozdělení úkolů a příslušnosti k výsledkům.“³⁷

2.5 Six Sigma, Balanced Score Card a EFQM Model ve vzájemném propojení účinků

„Základ a hnací mechanismus je realizace Six Sigma. Management mnoha podniků si stále méně a méně klade otázku, jestli je Six Sigma víc než jen heslem a jestli ovlivňuje víc než pokrokové koncepty jako EFQM Model nebo ISO 9000:2000. Zároveň ale mnoha podnikům ještě stále není jasné, v čem spočívá rozdíl a vymezení nových manažerských konceptů, jako je Balanced Score Card. Podniková praxe ale ukazuje, že lze tyto koncepty výborně kombinovat.

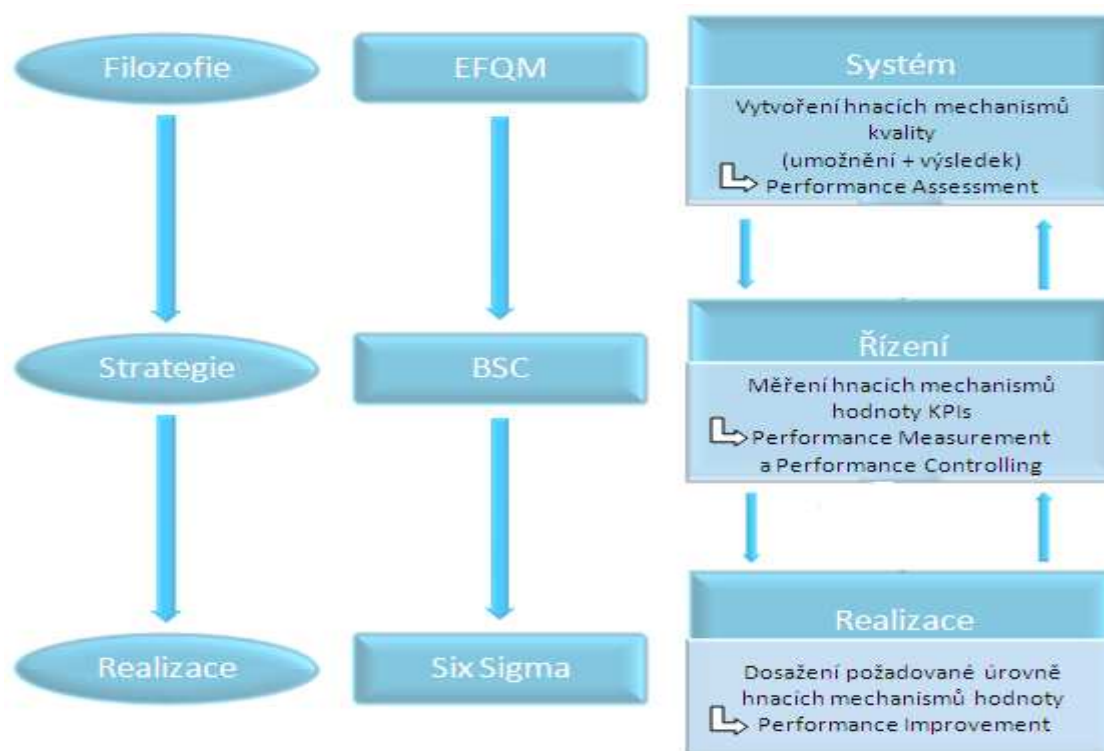
Velká skepse a nejistota panuje v managementu především u smysluplné kombinace a koordinovaného postupu. Je to pochopitelné, protože v minulosti zaznívala pouze hesla, místo toho aby bylo dosahováno výsledných účinků. Zkušenosti uživatelé a experti ale účinky Six Sigma znají. Navíc není Six Sigma žádným novým konceptem, ale podporuje podniky na jejich dosavadní cestě k Business Excellence – a také staví na osvědčených QM metodách. Právě u intenzivně se měnících tržních a konkurenčních

³⁷ TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepte a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

podmínek se Six Sigma stává jako praktikovaná kvalita na úrovni nulových defektů na statistické úrovni 3,4 DPMO důležitým faktorem úspěchu.

Six Sigma není automatickým regulačním zařízením pro zvyšování zisku. Není ani ryzím programem na snižování nákladů, ani signálem pro rušení pracovních míst. Klíčová otázka tedy zní, jak lze Six Sigma přizpůsobit v rostoucí QM struktuře a jak ji lze těsně spojit s EFQM Modelem a Balanced Score Card.

Vzhledem k rozdílným výchozím bodům tří konceptů Six Sigma, Balanced Score Card a EFQM Modelu je pro vytvoření synergie důležité znát rozhraní pro kombinaci a koordinované použití obr. 11.



Obr. 20: Strategické propojení účinků tří QM konceptů

Zdroj: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

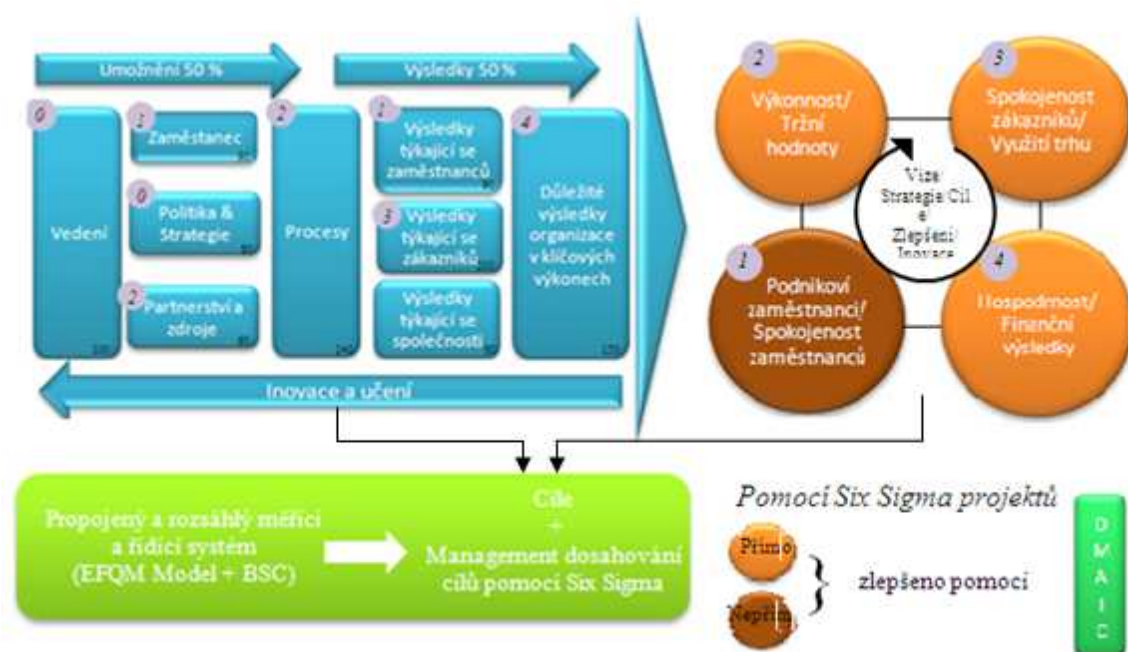
EFQM Model se soustřeďuje svým rozlišováním umožnění a výsledku na hodnocení výkonu ve srovnání s ideálním podnikem. Jasná diferenciaci a

standardizovaný seznam kritérií dodává ucelený rastr, umožňující dobré a kompletní porozumění silným a slabým stránkám podniku na procesní úrovni.

Doplněním o Balanced Score Card se zesiluje zaměření na hnací mechanismy hodnot – a sice zaměřením naprosto specifickým danému podniku. V popředí stojí nejen filozofie Business Excellence, ale také realizace podnikové strategie. BSC tak nabízí požadovaný strategický základ pro prioritizaci nutných opatření a přidělení zdrojů. Konkrétní měření výkonu je přitom základem pro jeho soustavné zvyšování a vylepšování.

Six Sigma tuto dvojhru rozšiřuje a posiluje o nekompromisní koncentraci na realizaci. Pomocí jasných cílů a milníků dochází k realizaci požadované úrovně hnacích mechanismů hodnot. Zájem se tedy soustřeďuje na těsný vztah k obchodní strategii a kvalitativní vizi z pohledu zákazníka i na procesy neustálého zlepšování na základě jasně definovaných měrných veličin a řídicích kritérií. Snaha směřuje k velkodimenzionálním vylepšení jako kvantifikovatelnému užitku pro zákazníky i samotný podnik.

Důležité souvislosti mezi modelem EFQM, BSC a Six Sigma si můžete prohlédnout na obr. 12. (Shodná čísla označují kontaktní body.)



Obr. 21: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma

Zdroj: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

Východiskem v Business Excellence modelu EFQM jsou prvky Vedení, Politika a Strategie (0). Svoji obdobu při použití metody BSC mají ve vizi, strategii a podnikové filozofii inovačních zlepšení, jako v předpokladu pro obsahové propojení a důsledné řízení čtyř perspektiv.

Takto se dá pomocí Six Sigma přímo zlepšit tři ze čtyř perspektiv a tím převážnou část elementů modelu EFQM. Pouze perspektiva podnikových zaměstnanců (1) a tím učení se a vývoj se zlepší nepřímo. Zaměstnanci jsou po dostatečném zaškolení aktivně zapojeni do zlepšovacích procesů (Six Sigma projekty), vybaveni decentralizovanou kompetencí a odpovědností, vyvíjejí koncepty řešení a realizují je.

Propojený a rozsáhlý měřicí a řídicí systém, kterého dosáhneme kombinací EFQM modelu a BSC, doplníme o Six Sigma. Vytvoří se tak projektově jasné cíle na základě definovaných měrných a řídicích veličin a především se zlepší management dosahování cílů. Hned při prvních rozpoznávaných problémech proces analyzujeme a

zoptimalizujeme. Tím se bezprostředně zvyšuje výkonnost (2) podniku a to obvykle prospěje i nabízeným tržním výkonům. Důležitou roli při realizaci kvalitativní strategie hrají také partneři a stanovené zdroje.

Cílem je vysoká spokojenost, která vede k silnému využití trhu (3). Na konec se usiluje o důležité finanční výsledky (4) hospodárnost a zvýšení rentability. Podnikové výsledky se ale v jedné perspektivě BSC nalézt nedají. Odrážejí se například ve výkonnosti týkající se životního prostředí a tím ovlivněné spokojenosti zákazníků. Navíc tak mohou vznikat účinky na hospodárnost a finanční výsledky.

Už nám jasně vyplývá souvislost mezi QM koncepty, ale pro jistotu si ji ještě jednou plasticky vysvětlíme na příkladu. Model EFQM odpovídá kompletnímu designérskému návrhu auta, které je díky kolům, kokpitu a motoru schopné jízdy a tak představuje jako „ideální model“ základ pro odvozování a benchmarking. Ve srovnání s tím symbolizuje nová norma ISO 9000:2000 svým zaměřením na zákazníky, procesy a výsledky spíše podvozek a šasi. Na rozdíl od EFQM Modelu chybí srovnání s ideálním podnikem, který by na základě kompletního seznamu kritérií design dokončoval.

Zaveden BSC podstatně zvyšuje kvalitu řízení vozidla – pomocí speciálních kol, ovladatelné palubní desky a volantu. Následné zavedení Six Sigma, spojené se strategií podniku a oblastí obchodní činnosti, představuje podstatně silnější motor. Zvýšila se tak hodnota celého auta a naprosto byla využita kvalita řízení.

Standardní limuzína se tak stává výkonným sportovním vozem. Zvýšením úrovně dojde k přizpůsobení modelu EFQM ke kýženému ideálnímu podniku. Obrazně řečeno, Six Sigma se stává „Turbomotorem řízení kvality“ a tím zároveň „strojem na růst a zvyšování produktivity“.³⁸

„Použití Balanced Score Card se hodí pro analýzu a řešení problému. Oblast vlivů a účinků se dá jasně určit co do obsahu i času. Zároveň lze – při rozdělení na jednotlivé organizační jednotky – podstatně zlepšit cílové řízení s procesní a personální odpovědností. Pomocí EFQM modelu se dá následně stanovit sebehodnocení i hodnocení z vnějšku, nakolik se zvýšila úroveň Business Excellence. A tímto

³⁸ TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

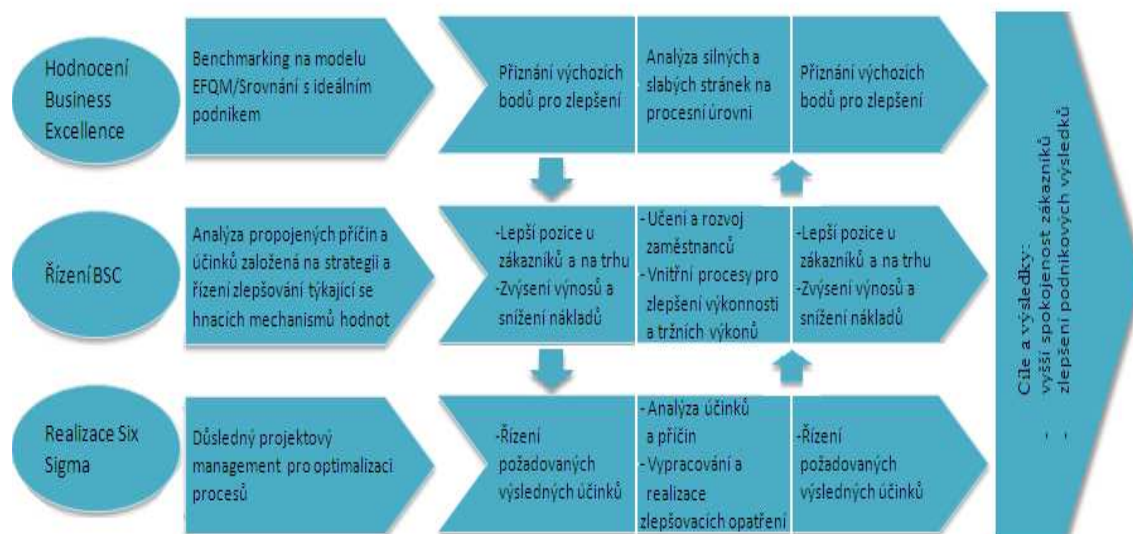
hodnocením výkonu na systémové úrovni s jasným rozlišením podle umožnění a výsledků i s použitím jednoznačně definovaných kritérií a standardů „se kruh uzavírá.

Spojení Six Sigmy s ostatními manažerskými koncepty, jako je BSC a EFQM model, zvyšuje strukturované řízení na základě cílů a standardů a umožňuje Benchmarking na úrovni Business Excellence. V této kombinaci se Six Sigma stává jakýmsi turbomotorem celého řízení kvality. Na obrázku 13 jsou shrnuty obsahové náplně a nástroje těchto tří konceptů se společnými cíly – zvyšování spokojenosti zákazníků a zlepšení podnikových výsledků.

Dále jsou tyto tři koncepty znázorněny tak, že hodnocení Business Excellence představuje koncepční přestavbu. Realizace ve veličinách řízení probíhá v BSC, zatímco realizace zlepšování zůstává vyhrazeno metodě Six Sigma. V podnikové praxi ale nemusí být při zavádění a realizaci bezpodmínečně dodrženo takového pořadí.

Naopak může být podstatně účinnější a pro zúčastněný management přesvědčivější, když budou ve fázi rozběhu zavádění BSC vypracovány hnací mechanismy hodnot. Tak se dá pomocí Six Sigma projektů důsledně odstraňovat rozpoznané deficity a teprve poté dosáhnout pomocí EFQM modelu celkové a koncepční přestavby. V opačném případě hrozí nebezpečí, že se budou v podniku všechny síly zaměřovat příliš dlouho na poměrování s ideálním podnikem a na rozpoznávání deficitů, aniž by byl vůbec spuštěn proces zlepšování. Ve srovnání se začátkem modelu EFQM zahrnuje celkový záměr začít s BSC a/nebo se Six Sigma více „transakcí“, takže dochází rychleji k pohybu směrem k dosažitelným účinkům a výsledkům.“³⁹

³⁹ TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.



Obr. 22: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům

Zdroj: TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.

2.6 Analýzy použité v praktické části

V této kapitole jsou popsána teoretická východiska použitých metod pro analyzování společnosti.

2.6.1 Porterova analýza

„Porterův pětifaktorový model konkurence-schopnosti podniku zaměřený na vývojové trendy vymezuje pět oblastí, které mají vliv na situaci podniku v rámci oboru. V modelu je hodnoceno pět základních konkurenčních sil:

- > Hrozba vstupu nových konkurentů.
- > Vyjednávací síla zákazníků.
- > Hrozba substitutů.
- > Vyjednávací síla dodavatelů.
- > Rivalita firem působících na daném trhu.“⁴⁰

⁴⁰ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

Postup analýzy je popsán v analytické části práce.

2.6.2 SWOT analýza

„Určení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb společnosti - vnější a vnitřní analýza. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy.“⁴¹

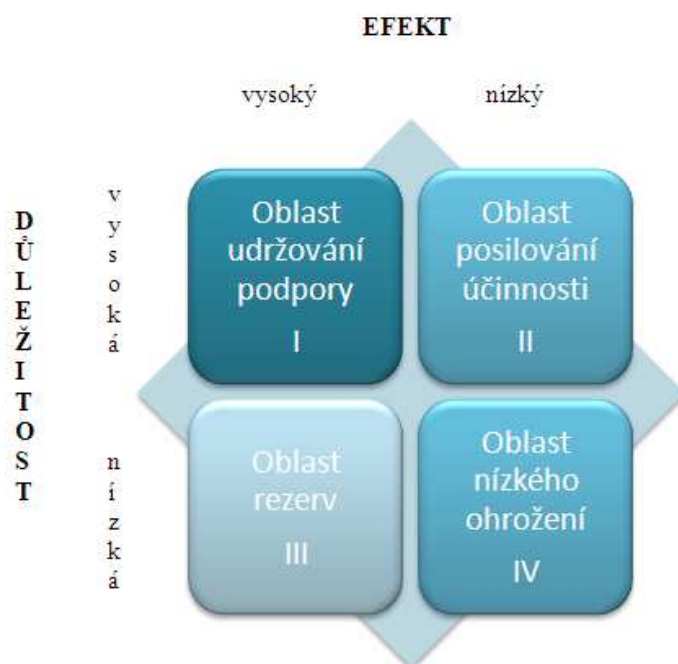
„Každá firma má svá vlastní specifika, která pro ni v dané situaci mohou být silnou či slabou stránkou, a je proto na hodnotiteli, aby dokázal situaci jak správně analyzovat, tak i dobře vyhodnotit.

Takto provedená analýza není samoučelná, ale měla by být podkladem pro další strategická rozhodování.

Každý identifikovaný faktor, ať už síly nebo slabosti firmy, by měl být řídicími pracovníky firmy, případně externím konzultantem posouzen podle toho, zda se jedná o rozhodující silnou stránku, marginální (limitující) silnou stránku či o neutrální faktor. Obdobně se hodnotí slabé stránky: rozhodující slabá stránka, marginální (limitující) slabá stránka či neutrální faktor.

Dále je možné posuzovat významnost či váhu jednotlivých identifikovaných silných a slabých stránek, ať už z hlediska celkové důležitosti pro podnik jako celek či z hlediska konkrétní marketingové příležitosti. Spojením takovýchto hodnocení můžeme vytvořit matici důležitosti a efektu (viz obrázek 14).

⁴¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



Obr. 23: Maticе důležitosti a efektu

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd.

Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

I. kvadrant matice: V tomto prvním kvadrantu jsou soustředěny ty silné stránky firmy, které mají vysokou důležitost a zároveň dosahují silných efektů. Tyto faktory je nutné i nadále podporovat a firma může na nich stavět svou základní strategickou variantu.

II. kvadrant matice: Ve druhém kvadrantu této matice jsou faktory sice vysoké důležitosti, ale mající v současnosti malou efektivnost. Je zapotřebí soustředit strategii na posilování účinnosti těchto faktorů.

III. kvadrant matice: Tento kvadrant obsahuje ty silné stránky, jež sice přinášejí efekt, ale z hlediska zvoleného pohledu (podnikání či konkrétní akce) nemají přílišnou důležitost. To se však může okolnostmi změnit, a je zapotřebí, aby se tyto faktory neoslabovaly, neboť mohou pro určité situace představovat jistou konkurenční výhodu.

IV. kvadrant matice: Čtvrtý kvadrant této matice obsahuje prvky nízké důležitosti a zároveň i nízkých efektů. Přesto je zapotřebí provádět jejich kontrolu a nedopustit aby se z těchto faktorů staly slabé stránky.

Obdobně lze posuzovat i slabé stránky firmy, neboť překonávání všech nalezených slabých stránek nemusí přinést podniku očekávaný efekt. Některé z nich mohou být nevýznamné a náklady vynaložené na jejich transformaci na silné stránky by se mohly ukázat jako ztracené. Praktickou hodnotu při identifikaci slabých stránek podniku má odhalení nefunkčních míst ve firmě. Na jejich odstranění může záviset i úspěch každé dále zvolené strategie firmy.“⁴²

⁴² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb, efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

3 Analýza problému

V této kapitole je společnost analyzována dle Porterovy a SWOT analýzy.

3.1 Porterova analýza

Aby byla tato analýza objektivní (odrážela realitu), vybrala jsem pro její zpracování metodu dle zdroje 3.

Metoda je založena na tom, že k jednotlivým prvkům Porterova modelu jsou zformulována kritéria, odrážející daný aspekt konkurenčního prostředí, a tato kritéria jsou kvantifikována bodováním na základě odhadů expertů (v našem případě manažerů společnosti Kraft Foods).

Experti na základě svých znalostí daného odvětví stanoví hodnoty jednotlivých kritérií pomocí bodové škály z intervalu $<1,9>$, přičemž krajní hodnoty intervalů jsou v tabulce pro jednotlivá kritéria definovány.

Například u kritéria „Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost“ je jeden bod přiřazen za situace, kdy je „málo přibližně stejně silných konkurentů“, 9 bodů odpovídá situaci, kdy je v odvětví „hodně přibližně stejně silných konkurentů“. Co je to „málo“, případně „hodně“ je ponecháno na úsudku expertů. Pokud jsme schopni odhadnout úroveň expertizy respondentů, je možno případně jejich odhady korigovat vahami vyjadřujícími úroveň jejich expertizy. V demonstračním příkladě v následujících tabulkách však tato korekce nebyla uplatněna.

Aspekt „zaměření analýzy na budoucnost“ je vyřešen tak, že respondenti hodnotí současnost (v daném případě rok 2010) a budoucnost (zde rok 2015).

Hodnoty uvedené v tabulkách v posledním sloupci vpravo vyjadřují pro jednotlivá kritéria aritmetické průměry odhadů expertů. Například v případě kritéria „Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost“ experti odhadli pro rok 2010 hodnotu 2 (tedy málo konkurentů), tato hodnota v budoucnu poroste (průměrný odhad pro rok 2015 je 5 - tzn. konkurentů bude více).

Celkové hodnocení jednotlivých aspektů Porterova modelu je uvedeno v posledním řádku tabulek. Je stanoveno zprůměrováním odhadů příslušných kritérií experty.

Soubor hodnotících kritérií může být případně přizpůsoben (rozšířen, redukován, změněn) podmínkám konkrétní firmy či odvětví.“⁴³

Analýzou je hodnocena výroba rozpustné a mleté kávy a kávových specialit.

⁴³ KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

3.1.1 Rivalita společnosti

KONKURENČNÍ RIVALITA V ODVĚTVÍ (1. bod = nejnižší, 9. bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2010	Rok 2015
A. Počet Konkurentů a jejich konkurence schopnost MÁLO (přibližně stejných konkurentů) = 1b HODNĚ (přibližně stejných konkurentů) = 9b	2	5
B. Růst odvětví POMALÝ = NÍZKÝ (poptávka po výrobcích roste pomalu) = 9b RYCHLÝ = VYSOKÝ (poptávka po výrobcích roste rychle) = 1b	7	7
C. Podíl čistého kapitálu/podíl prodeje NÍZKÝ = 1b VYSOKÝ = 9b	3	4
D. Diferenciace výrobků VYSOKÁ = 1b NÍZKÁ = 9b	7	8
E. Diferenciace konkurentů NÍZKÁ = 9b VYSOKÁ = 1b	7	8
F. Rozšiřují se kapacity ve větších přírůstcích? ANO = 9b NE = 1b	3	2
G. Intenzita strategického úsilí MALÁ = 1b VELKÁ = 9b	6	8
H. Náklady odchodu z odvětví NÍZKÉ = 1b VYSOKÉ = 9b	8	8
I. Charakter konkurence, postoj k etice GENTLEMAN = 1b GANGSTER = 9b	3	5
J. Šíře konkurence ŠIROKÁ = 9b ÚZKÁ = 1b	5	7
Průměr (Celkem/10)	5,1	6,2

Tab. 1: Konkurenční rivalita v odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.2 Hrozba vstupu nových firem na trh

HROZBA VSTUPU DO ODVĚTVÍ (1. bod = nejnižší, 9. bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2010	Rok 2015
A. Úspory z rozsahu VELIKÉ = 1b MALÉ = 9b	3	3
B. Kapitálová náročnost vstupu do odvětví NÍZKÁ = 9b VYSOKÁ = 1b	3	1
C. Přístup k distribučním kanálům OBTÍŽNÝ = 1b SNADNÝ = 9b	5	8
D. Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence atd. ANO = 1b NE = 9b	3	1
E. Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle JE SNADNÝ = 9b NENÍ SNADNÝ = 1b	6	6
F. Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby? NÍZKÁ = 9b VYSOKÁ = 1b	6	7
G. Diferenciace výrobků, loajalita zákazníků existujících konkurentů VYSOKÁ = 1b NÍZKÁ = 9b	6	8
H. Vládní politika (podporuje vstupy do odvětví?) NEGATIVNÍ = 1b POZITIVNÍ = 9b	5	5
I. Vývoj po případném vstupu do odvětví OBTÍŽNÁ CESTA ZPĚT = 1b SNADNÝ ODCHOD = 9b	4	2
Průměr (Celkem/9)	4,6	4,6

Tab. 2: Hrozba vstupu do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.3 Síla dodavatelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ (1. bod = nejnižší, 9. bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2010	Rok 2015
A. Počet a význam dodavatelů MNOHO = 1b MÁLO = 9b	2	4
B. Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? NE, MALÁ HROZBA = 9b ANO, VELKÁ HROZBA = 1b	7	6
C. Význam odběratelů pro dodavatele VELKÝ VÝZNAM = 1b MALÝ VÝZNAM = 9b	3	2
D. Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví NEPRAVDĚPODOBNÁ = 1b VELMI PRAVDĚPODOBNÁ = 9b	1	1
E. Organizovanost pracovní síly v odvětví NÍZKÁ = 1b VYSOKÁ = 9b	5	7
Průměr (Celkem/5)	3,6	4

Tab. 3: Vyjednávací síla dodavatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.4 Síla odběratelů

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ (1. bod = nejnižší, 9. bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2010	Rok 2015
A. Počet významných zákazníků MNOHO DROBNÝCH = 1b NĚKOLIK MÁLO VÝZNAMNÝCH = 9b	7	8
B. Význam výrobku pro zákazníka NEVÝZNAMNÝ = 9b VELMI VÝZNAMNÝ = 1b	4	4
C. Zákaznické náklady přechodu ke konkurenci VYSOKÉ = 1b NÍZKÉ = 9b	6	8
D. Hrozba zpětné integrace NEPRAVDĚPODOBNÁ = 1b VYSOCE PRAVDĚPODOBNÁ = 9b	5	6
E. Ziskovost zákazníka NÍZKÁ = 9b VYSOKÁ = 1b	4	2
Průměr (Celkem/5)	5,2	5,6

Tab. 4: Vyjednávací síla zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.5 Hrozba substitutů

HROZBA SUBSTITUTŮ (1. bod = nejnižší, 9. bodů = nejvyšší)	Průměrné odhady expertů	
	Rok 2010	Rok 2015
A. Existence mnoha substitutů na trhu MÁLO, ŽÁDNÉ = 1b MNOHO = 9b	2	3
B. Konkurence v odvětví substitutů NÍZKÁ = 9b VYSOKÁ = 1b	7	7
C. Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? NÍZKÁ = 1b VYSOKÁ = 9b	3	5
D. Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví NEPRAVDĚPODOBNÁ = 1b VELMI PRAVDĚPODOBNÁ = 9b	1	1
E. Užité vlastnosti substitutů se budou - ZHORŠOVAT = 1b ZLEPŠOVAT = 9b	5	6
Průměr (Celkem/5)	3,6	4,4

Tab. 5: Hrozba substitutů

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.6 Hodnocení Porterovi analýzy

Konkurenční rivalita v odvětví byla celkově hodnocena pro rok 2010 jako průměrná (průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty = 5,1) s tendencí mírného růstu na hodnotu 6,2 do roku 2015.

Hrozba vstupu nových firem byla celkově hodnocena pro rok 2010 téměř jako průměrná (průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty = 4,6) a je odhadováno, že se tato hodnota nebude v budoucnosti příliš měnit – zůstává stabilní – tedy hrozba vstupu nových firem do odvětví není příliš velká.

Vyjednávací síla dodavatelů byla celkově hodnocena pro rok 2010 jako nízká (hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty = 3,6) s tendencí mírného růstu na hodnotu 4 do roku 2015.

Vyjednávací síla zákazníků byla celkově hodnocena pro rok 2010 jako průměrná (průměrná hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty = 5,2) s tendencí mírného růstu na hodnotu 5,6 do roku 2015.

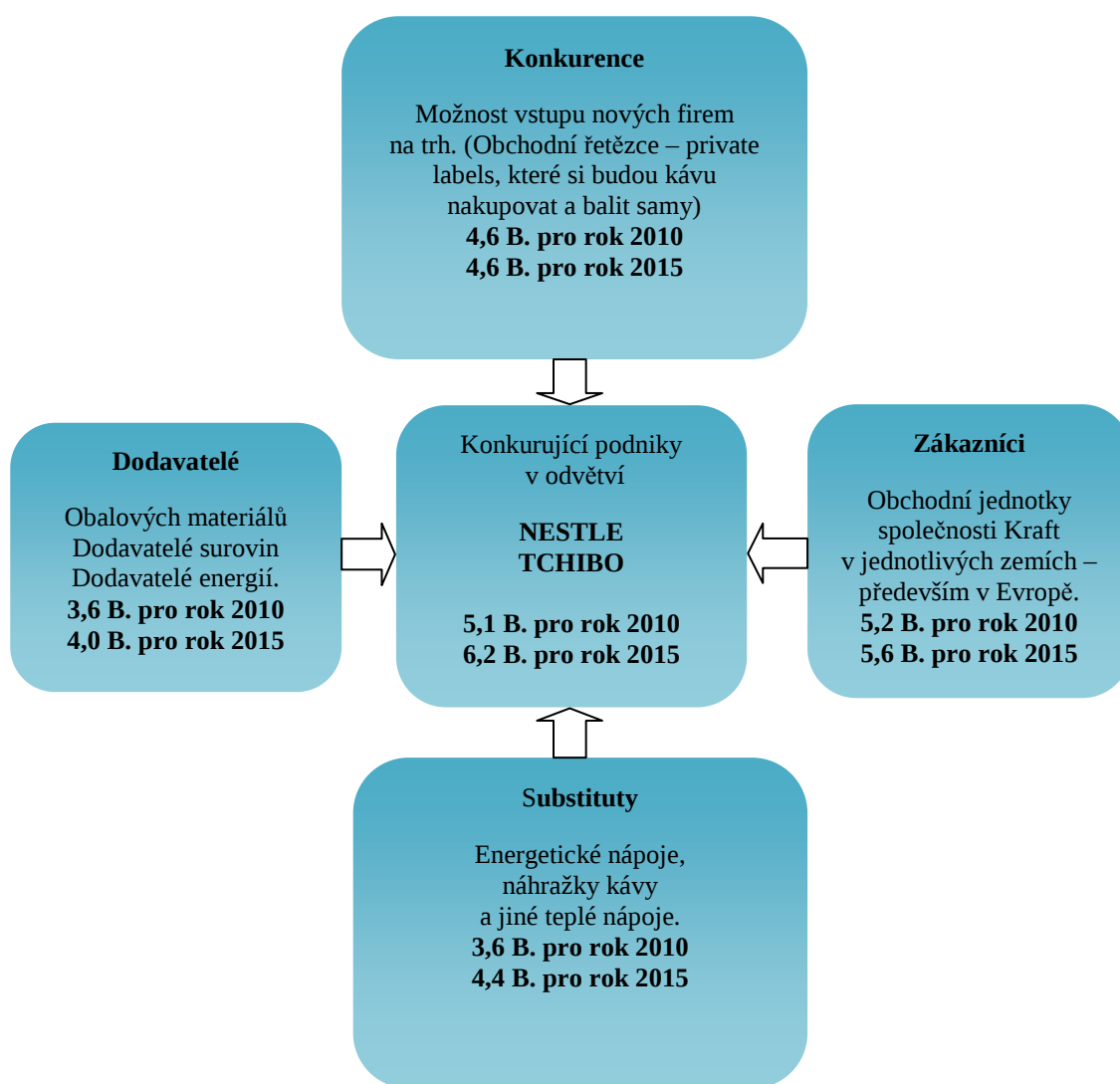
Hrozba substitutů byla celkově hodnocena pro rok 2010 jako nízká (hodnota odhadů všech kritérií daného aspektu všemi experty = 3,6) s tendencí mírného růstu na hodnotu 4,4 do roku 2015.

Shrnutí:

Z provedené analýzy jsem dospěla k následujícím výsledkům. Konkurence společnosti mírně poroste. Je tu předpoklad, že obchodní řetězce, jako je např. Kaufland nebo Tesco, které jsou nyní zákazníky analyzované společnosti, se stanou její konkurencí. Můžou si kávu nakupovat i balit samy.

Dá se konstatovat, že růst odvětví je pomalý, pomalu vzrůstá zájem o rozpustnou kávu a kávové speciality a klesá podíl mleté kávy.

Diferenciace výrobků je nízká – káva a kávové speciality se nedají výrazně odlišit. Shrnutí je zobrazeno na obrázku.

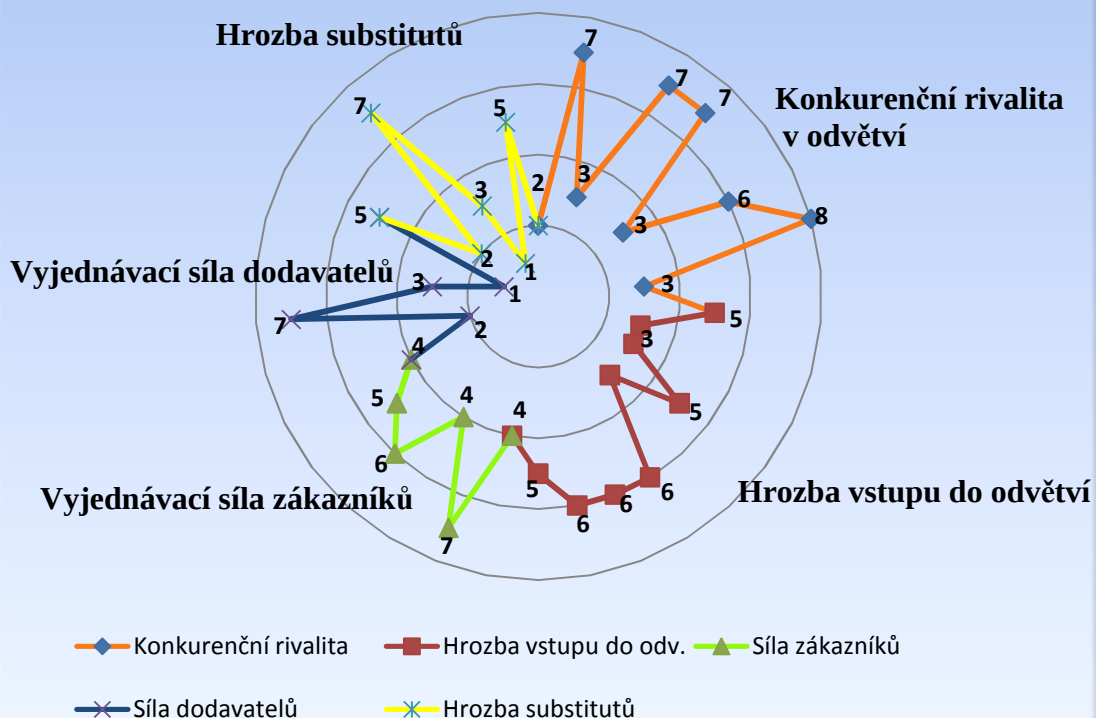


Obr. 24: Znázornění pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

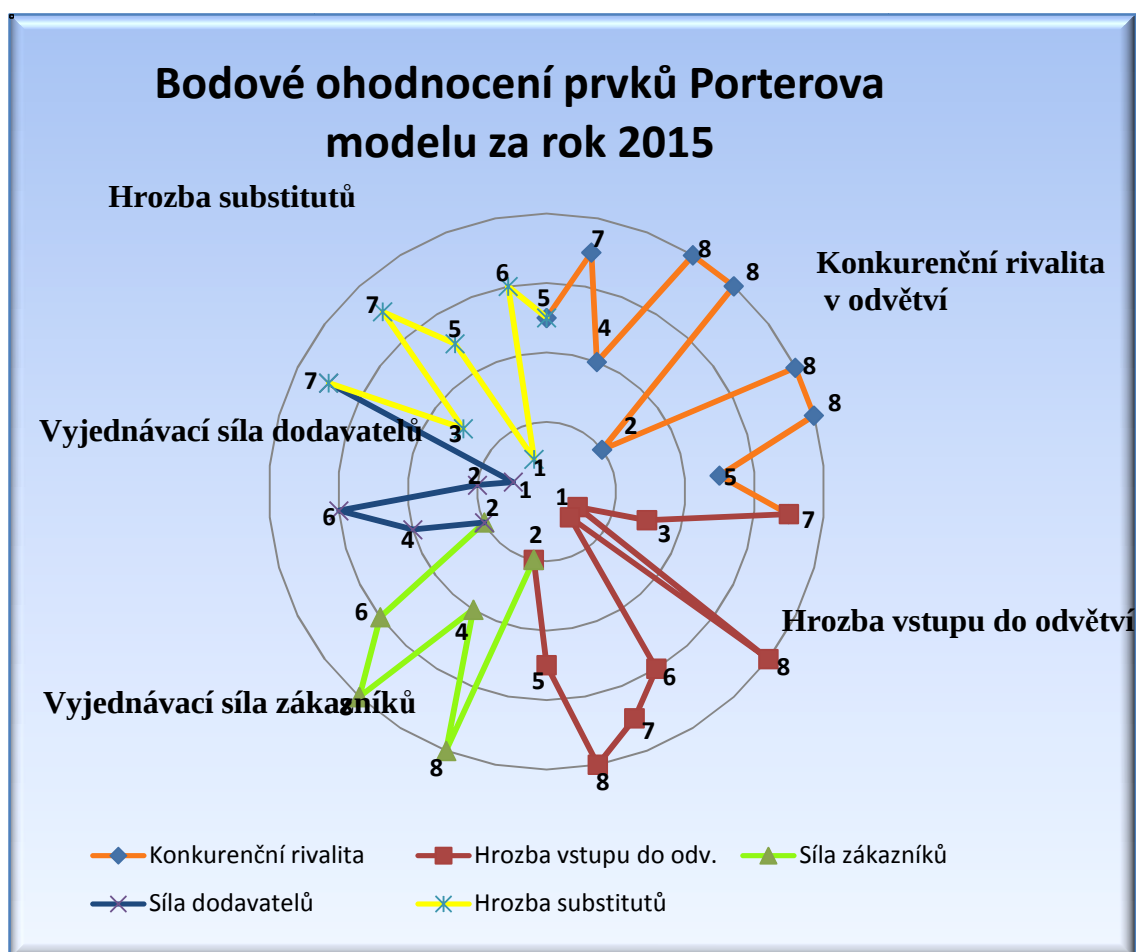
Grafické znázornění si můžeme prohlédnout na následujících grafech 4 a 5. Zde můžeme porovnat bodové ohodnocení jednotlivých kritérií Porterova modelu za obě období.

Bodové ohodnocení prvků Porterova modelu za rok 2010



Graf 4: Bodové ohodnocení Porterova modelu za rok 2010

Zdroj: Vlastní zpracování



Graf 5: Bodové ohodnocení Porterova modelu za rok 2015

Zdroj: Vlastní zpracování

Porovnáním obou grafů vidíme, že se jednotlivé barevné paprsky buď zužují, nebo rozšiřují. Z toho usuzuji, že se jednotlivé kritéria každé síly vyvíjejí různými směry – ke středu nebo od něj.

Nejznatelnější rozdíl je ve vývoji síly hrozba vstupu nových firem do odvětví, pak síla zákazníků a nakonec konkurenční rivalita.

Naopak téměř nezměněna zůstává síla dodavatelů a hrozba substitutů.

3.2 SWOT analýza

„Určení silných a slabých stránek společnosti, příležitostí a hrozeb společnosti - vnější a vnitřní analýza. Cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb sestává z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy.“⁴⁴

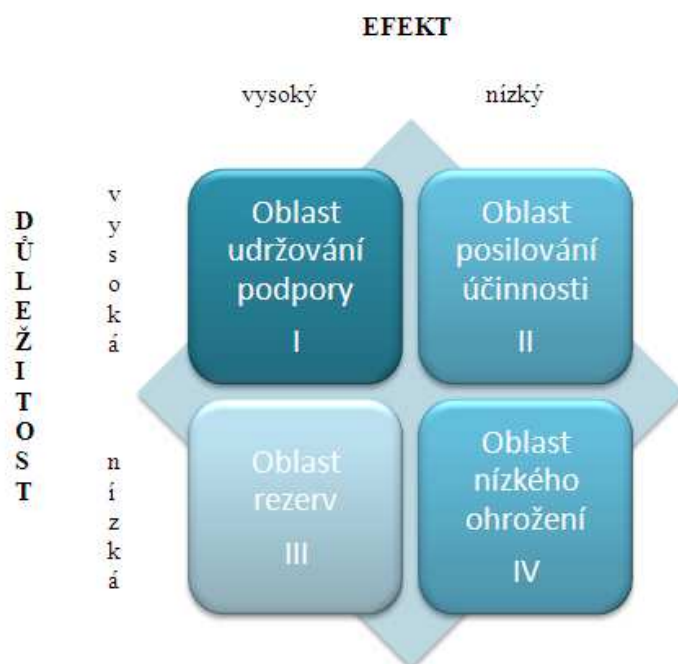
„Každá firma má svá vlastní specifika, která pro ni v dané situaci mohou být silnou či slabou stránkou, a je proto na hodnotiteli, aby dokázal situaci jak správně analyzovat, tak i dobře vyhodnotit.

Takto provedená analýza není samoučelná, ale měla by být podkladem pro další strategická rozhodování.

Každý identifikovaný faktor, ať už síly nebo slabosti firmy, by měl být řídicími pracovníky firmy, případně externím konzultantem posouzen podle toho, zda se jedná o rozhodující silnou stránku, marginální (limitující) silnou stránku či o neutrální faktor. Obdobně se hodnotí slabé stránky: rozhodující slabá stránka, marginální (limitující) slabá stránka či neutrální faktor.

Dále je možné posuzovat významnost či váhu jednotlivých identifikovaných silných a slabých stránek, ať už z hlediska celkové důležitosti pro podnik jako celek či z hlediska konkrétní marketingové příležitosti. Spojením takovýchto hodnocení můžeme vytvořit matici důležitosti a efektu (viz obrázek 24).

⁴⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.



Obr. 25: Maticе důležitosti a efektu

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd.

Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

I. kvadrant matice: V tomto prvním kvadrantu jsou soustředěny ty silné stránky firmy, které mají vysokou důležitost a zároveň dosahují silných efektů. Tyto faktory je nutné i nadále podporovat a firma může na nich stavět svou základní strategickou variantu.

II. kvadrant matice: Ve druhém kvadrantu této matice jsou faktory sice vysoké důležitosti, ale mající v současnosti malou efektivnost. Je zapotřebí soustředit strategii na posilování účinnosti těchto faktorů.

III. kvadrant matice: Tento kvadrant obsahuje ty silné stránky, jež sice přinášejí efekt, ale z hlediska zvoleného pohledu (podnikání či konkrétní akce) nemají přílišnou důležitost. To se však může okolnostmi změnit, a je zapotřebí, aby se tyto faktory neoslabovaly, neboť mohou pro určité situace představovat jistou konkurenční výhodu.

IV. kvadrant matice: Čtvrtý kvadrant této matice obsahuje prvky nízké důležitosti a zároveň i nízkých efektů. Přesto je zapotřebí provádět jejich kontrolu a nedopustit aby se z těchto faktorů staly slabé stránky.

Obdobně lze posuzovat i slabé stránky firmy, neboť překonávání všech nalezených slabých stránek nemusí přinést podniku očekávaný efekt. Některé z nich mohou být nevýznamné a náklady vynaložené na jejich transformaci na silné stránky by se mohly ukázat jako ztracené. Praktickou hodnotu při identifikaci slabých stránek podniku má odhalení nefunkčních míst ve firmě. Na jejich odstranění může záviset i úspěch každé dále zvolené strategie firmy.“⁴⁵

3.2.1 Analýza vnějšího prostředí – Příležitostí a hrozeb

„Vnější prostředí firmu obklopuje, je to makroprostředí, které obsahuje přírodní prostředí, faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, demografické, technologické a vlivy globálního prostředí. Jsou to také zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost.“⁴⁶

Příležitosti společnosti

- získání nových zákazníků, expanze na nové trhy,
- získání investic na celkový rozvoj firmy, nové technologie a další inovace,
- statní investice do rozvoje infrastruktury, dotace z EU (napojení regionu na dálniční síť),
- ekonomický růst (recese).

Hrozby společnosti

- silná konkurence a vstup nových konkurentů na daný trh,
- pokles zakázek z důvodu stagnace ekonomiky,
- růst cen surovin, energií a materiálů,
- zákazníci přejdou ke konkurenci,
- pohyb inflace,
- politicko-legislativní prostředí v zemi (např. zvýšení daní).

⁴⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb, efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

3.2.2 Analýza vnitřního prostředí – Silných a slabých stránek

„Mikroprostředí organizace pak představují výrobní, technické, technologické, finanční a jiné podmínky, které v organizaci existují (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.). „⁴⁷

Silné stránky společnosti

- zázemí nadnárodní společnosti, stabilita a silný zahraniční kapitál (řízení a organizace),
- dlouholeté zkušenosti v oboru,
- dobré postavení (pozice) na trhu,
- dlouhodobá spolupráce se zákazníky a vztahy se zákazníky,
- zkušené vedení a kvalifikovaní zaměstnanci a dobré vztahy se zaměstnanci,
- dobré vztahy s okolím,
- investice do modernizace pracoviště,
- vzdělávání zaměstnanců,
- využívání moderních metod managementu (Continues improvement, Six Sigma, 5S, atd.),
- politika integrovaného systému managementu.

Slabé stránky společnosti

- společnost má k dispozici omezené skladovací a výrobní prostory (technické vybavení),
- závislost na zájmu ze strany zákazníků,
- závislost na rozhodnutích TOP managementu (řízení a organizace),
- politicko-legislativní prostředí v zemi (např. hrozba zvýšení daní).

⁴⁷ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb, efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

3.3 Analýza dle modelu EFQM

Hodnocení společnosti je provedeno dle modelu START Národní ceny kvality ČR, který zveřejnila Rada Kvality ČR.⁴⁸ Je určen pro organizace, které hledají cestu, jak začít se systematickým zlepšováním, ale i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají metody efektivnějšího a účinnějšího naplnění požadavků této normy. Tento model navrhuje podnikatelským subjektům postupnou a nenáročnou cestu k excelenci. Je to první krok, který musí firmy absolvovat pro získání Národní ceny kvality ČR. Je to cesta, která přinese poznání sama sebe, svých silných stránek i příležitostí ke zlepšování, větší zainteresovanost všech zaměstnanců na výsledcích podniku, lepší poznání zákazníků i dodavatelů. Model START využívá k provedení sebehodnocení dotazník, který byl navržen proto, aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. Dotazník vychází z osvědčené a vyzkoušené metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejich dosažených výsledků.

Dotazník pojímá excelenci v širokém smyslu a neomezuje se pouze na zvažování aspektů systémů managementů kvality (např. podle norem řady ISO 9000). Rovněž zasahuje do oblastí, jakými jsou např. efektivnosti postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků.

Pro získání hodnocení jednotlivých kritérií modelu EFQM byl použit dotazník, který vydala Rada Kvality ČR. Tento dotazník, viz Příloha 1, jsem mírně upravila a přizpůsobila tak podmínkám vybrané společnosti.

Dotazník se skládá ze 45 rovnocenných a vyvážených otázek. Je jisté, že pouhým položením 45 otázek nelze nikdy zajistit kompletní představu o úspěších a možnostech organizace. Dotazník však poskytne užitečný výchozí bod a ukazatel pro následné činnosti. Každé kritérium obsahuje 5 otázek, které v sobě skrývají jednotlivá subkritéria.

⁴⁸ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1

Ve své práci jsem zachovala váhy bodového hodnocení Modelu excelence EFQM.

3.3.1 Bodové hodnocení

Otázky v dotazníku nemají rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení, prvních 25 otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhých 20 otázek definuje dosažené výsledky.

Abych vlastnímu bodovému hodnocení dala praktické předpoklady, přiřadila jsme ke každé otázce pouze čtyři možné odpovědi.

Bodové hodnocení	Dosažený úspěch
D – Dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).
C – Určitý pokrok	Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).
B – Podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).
A – Zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné přepokládat další podstatné zlepšování (100 %).

Uvedení pouze čtyř možností bodového hodnocení u každé otázky je záměrné, jelikož to podporuje rychlejší hodnocení s ohledem na velký odstup mezi každou úrovní. K hodnocení dosažené úrovně výkonnosti lze doporučit i využití Demingova cyklu PDCA (**P**lan – **D**o – **C**heck – **A**ct): **P**lánuj – **D**ělej – **K**ontroluj – **J**ednej.

Pro svou práci jsem vybrala dotazníkovou metodu, protože poskytuje zejména tyto výhody:

- pomůže organizaci identifikovat její současnou pozici a určit budoucí nasměrování a priority;
- umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací;
- povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku;
- posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky;
- zaměří pozornost na schválení priorit zlepšování;
- zajistí, aby organizace byla orientována na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou.

4 Vlastní návrhy řešení

Dotazník byl vyplněn 6 manažery společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. Výsledky jsou popsány a zapsány v tabulkách níže.

4.1 Vedení

Otázka 1:

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

Otázka 2:

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

Otázka 3:

Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

Otázka 4:

Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?

Otázka 5:

Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cíleně komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?⁴⁹

Výsledky dotazníku – 1. kritérium

VEDENÍ	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	1	11	18	2570 bodů
b) Faktor	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	33	737	1800	
celkem/30 =	85,67%				% úspěchu

Tab. 6: Bodové hodnocení kritéria Vedení

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium vedení dosáhlo nadprůměrného hodnocení. Manažeři kladně hodnotí zejména: vize a firemní hodnoty. Poslání organizace je jasně definované. Ve firmě se klade velký důraz na prezentaci těchto cílů, nejen ve vrcholovém vedení, ale také k pracovníkům firmy. Mírné nedostatky byly identifikovány v motivaci týmového úsilí a motivaci pracovníků k trvalému zlepšování. V této oblasti jsem zaznamenala snahu o rozšíření této oblasti. Bude přijat nový Continuous improvement manažer.

4.2 Strategie

Otázka 1:

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

⁴⁹ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Otázka 2:

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

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?“⁵⁰

Výsledky dotazníku – 2. kritérium

STRATEGIE	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	1	8	21	2669 bodů
b) Faktor	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	33	536	2100	
celkem/30 =	88,97%				% úspěchu

Tab. 7: Bodové hodnocení kritéria Strategie

Zdroj: Vlastní zpracování

⁵⁰ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Již z prvního kritéria vyplývá, že strategie firmy je pozitivně vnímána. Existuje dobrá propojenost mezi strategickými plány podniku a dílčími cíly a také navázanost na plány na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů. Strategie vycházejí jak z vývoje na trhu, tak z potřeb a očekávání zúčastněných stran. Nejslabší hodnocení dosáhla otázka o existenci objektivního důkazu o rozvíjení a aktualizování strategie.

4.3 Pracovníci

Otázka 1:

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

Otázka 2:

Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?

Otázka 3:

Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a

odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou?“⁵¹

Výsledky dotazníku – 3. kritérium

PRACOVNÍCI	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	1	15	14	2438 bodů
b) Faktor (%)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	33	1005	1400	
celkem/30 =	81,27%				% úspěchu

Tab. 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci

Zdroj: Vlastní zpracování

I kritérium pracovníci je z pohledu dotázaných pozitivní. Existuje propracovaný systém výběru pracovníků – společnost využívá pro výběr pracovníků assessment centrum. Také existuje oboustranná komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným pracovníkem. A také zapojování a zaškolování nových pracovníků do pracovního procesu probíhá na základě interního propracovaného systému.

4.4 Partnerství a zdroje

Otázka 1:

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

Otázka 2:

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

⁵¹ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Otázka 3:

Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatku?⁵²

Výsledky dotazníku – 4. kritérium

PARTNER. A ZDROJE	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	0	18	12	2406 bodů
b) Faktor (%)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	0	1206	1200	
celkem/30 =	80,2%				% úspěchu

Tab. 9: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny otázky kritéria partnerství a zdroje byly hodnoceny, že bylo zcela dosaženo, nebo že je zde podstatný pokrok. Není však zcela dokončen a popsán proces uplatňování nových technologií a optimalizace velikosti skladových a materiálových zásob. Organizace klade maximální důraz na využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí.

⁵² RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

4.5 Procesy a produkty

Otázka 1:

„Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 22000)?

Otázka 2:

Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

Otázka 3:

Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“⁵³

⁵³ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Výsledky dotazníku – 5. kritérium

PROCESY A PRODUKTY	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	0	10	20	2670 bodů
b) Faktor (%)	0	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	0	670	2000	
celkem/30 =	89%				% úspěchu

Tab. 10: Bodové hodnocení kritéria Procesy a produkty

Zdroj: Vlastní zpracování

Toto kritérium dopadlo nejlépe ze všech sledovaných. Jako hlavní důvod vidím velký důraz managementu na mapování procesů, k tomuto účelu dopomáhá certifikace dle ISO norem. Každá výrobní jednotka společnosti Kraft Foods podléhá velmi přísnému systému jak interních, tak externích auditů. Marketingem a vývojem nových produktů na základě požadavků zákazníka se zabývá obchodní jednotka společnosti Kraft Foods.

4.6 Zákazníci – výsledky

Otázka 1:

„Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

Otázka 2:

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

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?⁵⁴

Výsledky dotazníku – 6. kritérium

ZÁKAZNÍCI-VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	5	14	11	2203 bodů
b) Faktor	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	165	938	1100	
celkem/30 =	73,43%				% úspěchu

Tab. 11: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

Oblast Výsledky vzhledem k zákazníkům dopadla poměrně negativně, stejně jako ostatní výsledkové oblasti. Za nejslabší místo je považováno srovnání s daty přímých konkurentů. Většina ukazatelů spokojenosti zákazníků je však sledována obchodní jednotkou.

⁵⁴ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

4.7 Pracovníci - výsledky

Otázka 1:

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

Otázka 2:

Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?⁵⁵

⁵⁵ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Výsledky dotazníku – 7. kritérium

PRACOVNÍCI-VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	7	14	9	2069 bodů
b) Faktor	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	231	938	900	
celkem/30 =	68,97%				% úspěchu

Tab. 12: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

Kritérium Výsledky vzhledem k pracovníkům dopadlo nejhůř ze všech. Proces interního měření skutečného vnímání pracovníků není, dle výsledků dotazníku, porovnáváno s výsledky jiných organizací. Výsledky průzkumu nejsou známy všem pracovníkům a jsou určité rezervy ve stanovování akčních plánů na základě těchto závěrů. Výsledky průzkumu spokojenosti zákazníků také dle dotázaných nevykazují zlepšující se trend.

4.8 Společnost – výsledky

Otázka 1:

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

Otázka 2:

Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?⁵⁶

Výsledky dotazníku – 8. kritérium

SPOLEČNOST-VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
a) Počet zaškrtnutí	0	6	11	13	2235 bodů
b) Faktor	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	198	737	1300	
celkem/30 =	74,5%				% úspěchu

Tab. 13: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

V souladu se zvolenou strategií může firma prezentovat dosažené výsledky v oblasti snižování škod na životní prostředí a uchovávání a ochraně zdrojů. Společnost je také pozitivně vnímána za přispívání společenskému rozvoji, zaměřuje se na dobročinné akce a charitativní činnosti. Vnímání společnosti okolím a mínění o firmě se však nijak nesleduje, není proto možné hodnotit stoupající nebo klesající trend. Každopádně organizace Kraft Foods CR, s. r. o. patří jistě k nejzajímavějším společnostem v regionu, ve kterém působí.

⁵⁶ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

4.9 Klíčové výsledky

Otázka 1:

„Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Otázka 2:

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

Otázka 3:

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

Otázka 4:

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

Otázka 5:

Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?⁵⁷

Výsledky dotazníku – 9. kritérium

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)	0	4	16	10	2204 bodů
Faktor (b)	0%	33%	67%	100%	
Hodnota (a x b)	0	132	1072	1000	
celkem/30 =	73,47				% úspěchu

Tab. 14: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

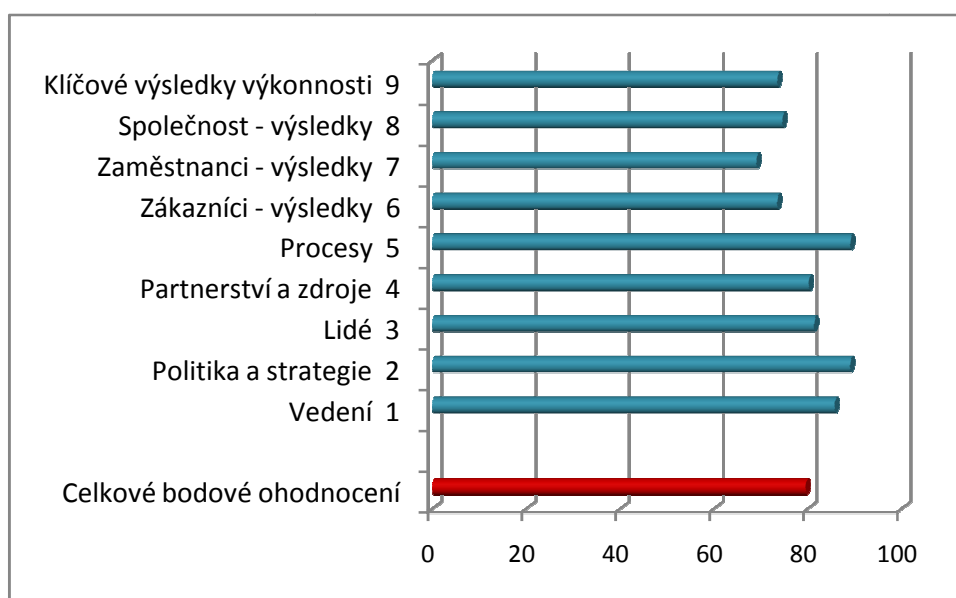
⁵⁷ RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Klíčové výsledky výkonnosti společnosti – např. zisk nebo objem prodeje zaostávají za očekávaními organizace. Tyto výsledky nemůže výrobní jednotka ovlivnit, jsou v kompetenci obchodní jednotky. Na dalších ukazatelích výkonnosti (např. objem výroby, počet stížností od zákazníků, náklady na výrobu atd.) se průběžně pracuje a jsou zaznamenávány dílčí výsledky. Strategií firmy je dosahovat neustálého zlepšování, především v úsporách nákladů na provoz továrny. Tyto cíle jsou průběžně plněny.

4.10 Celkové hodnocení

Následující graf a matice zobrazují výsledky dotazníku.

4.10.1 Celkové bodové hodnocení



Graf 6: Celkové bodové hodnocení

Zdroj: Vlastní zpracování

4.10.2 Matice výsledků z dotazníků

Hodnocení	Vedení	Politika a strategie	Lidé	Partnerství a zdroje	Procesy	Zákazníci - výsledky	Zaměstnanci - výsledky	Společnost - výsledky	Klíčové výsledky
55%									
60%									
65%									
70%							x		
75%					x		x	x	
80%		x	x						
85%	x								
90%		x		x					
95%									
100%									

Tab. 15. Matice výsledků

Zdroj: Vlastní zpracování

4.11 Bodové ohodnocení dle EFQM

	Vedení	Politika	Lidé	Partnerství	Procesy	Zákazníci - výsledky	Zam-ci - výsledky	Spol. - výsledky	Klíčové výsledky	
Výsledky dotazníku	85,67	88,97	81,27	80,2	89	73,43	68,97	74,5	73,47	Celkem
EFQM	10%	8%	9%	9%	14%	20%	9%	6%	15%	100%
Hodnocení dle EFQM	8,57%	7,12%	7,31%	7,22%	12,46%	14,69%	6,21%	4,47%	11,02%	79,06%

Tab. 16: Celkové hodnocení dle EFQM modelu

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýz a ze sebehodnocení společnosti pomocí modelu EFQM jsem identifikovala slabá místa. Návrhy na zlepšení jsou popsány v jednotlivých oblastech a v souhrnu. Hodnocení bylo provedeno dotazníkovou metodou, na otázky odpovědělo 6 řídicích pracovníků (vedoucí OKJ, vedoucí personálního oddělení, vedoucí BDD, vedoucí finančního oddělení a CI, vedoucí výroby a finanční analytik). Na dotazník odpovídali

pouze řídicí pracovníci, protože zatím nebylo schváleno hodnocení společnosti dle modelu EFQM. Touto metodou dosáhla společnost skóre 79 %. Nejnižšího počtu bodů dosáhlo kritérium Výsledky vzhledem k pracovníkům 69%.

4.12 Souhrn navrhovaných doporučení

Dle provedeného zjištění můžeme firmu ohodnotit jako kvalitně manažersky řízenou firmu, která se zajímá o proces trvalého zlepšování, klade velký důraz na kvalitu a snaží se držet krok s moderními trendy v oblasti řízení procesů.

Přesto bych si dovolila navrhnout některá doporučení, která by organizaci napomohla k dalšímu rozvoji.

Politika a strategie

- formálně dokumentovat požadavky a očekávání zaměstnanců,
- identifikovat nejlepší postupy konkurence,
- pravidelně přezkoumávat klíčové procesy,
- formální zaznamenání pravomocí k přidělovaným činnostem.

Pracovníci

- rozšíření systému školení pro rozvoj zaměstnanců

Pracovníci – výsledky

- zaměřit se na porovnávání skutečného vnímání pracovníků s výsledky jiných organizací,
- obeznámit s výsledky průzkumu všechny zaměstnance a na základě těchto výsledků stanovovat akční plány,
- vyžadování zpětné vazby ze strany zaměstnanců.

Na závěr bych ráda citovala - „EFQM není jen závod v běhu na 100 metrů, ale dlouhodobé tréninkové soustředění za účasti nejlepších trenérů a s použitím nejlepších metodik. Závěrečné hodnocení, tak není cílem, ale jen určitou třešničkou na dortu.“⁵⁸

⁵⁸ Tisková zpráva předávání národní ceny kvality 10. 11. 2010 [online]. [cit. 2010-12-28]. Dostupný z WWW: < www.mpo.cz/kalendar/download/71730/priloha001.doc >

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení výkonnosti společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě teoretických znalostí a pomocí moderních metod pro měření výkonnosti zhodnotit výkonnost společnosti, s návrhy na možná zlepšení. Tento cíl byl splněn.

Diplomová práce byla rozdělena do čtyř částí: hodnocení současného stavu problematiky, teoretická část, analytická a návrhová část.

V první části byly formulovány cíle vedoucí k řešení problému a popsány použité metody. Tato část obsahuje také stručnou charakteristiku společnosti, její historii a produkty.

Ve druhé části byla popsána teoretická východiska týkající se výkonnosti firmy a jejího měření. V této části jsou popsány přístupy k měření a hodnocení výkonnosti, klíčové ukazatele pro měření výkonnosti a nejnovější systémy pro měření výkonnosti, mezi které patří EFQM model excellence, Balanced Scorecard a Six Sigma.

Třetí část byla analytická. V této části byla analyzována společnost Kraft Foods CR, s. r. o. pomocí Porterovy analýzy a SWOT analýzy. V poslední - návrhové části je provedeno sebehodnocení společnosti dle modelu EFQM, které pomohlo organizaci identifikovat její současnou pozici, najít slabá místa a určit budoucí nasměrování a priority společnosti. Toto sebehodnocení umožní porovnání s dosaženými výsledky jiných organizací, povzbudí organizaci k pravidelnému monitorování pokroku, posoudí, zda všichni členové týmu vedení mají stejný názor na úspěch organizace i na její slabé stránky. V této části jsou také popsána určitá doporučení pro společnost. Z implementace modelu vyplynulo, že společnost dosáhla celkové úspěšnosti 79%. To znamená, že má organizace velmi dobrý a propracovaný systém řízení. Naopak společnost má menší rezervy v kritériu – Výsledky vzhledem k zaměstnancům. Pokud se společnost zaměří na zmíněná slabší místa, dosáhne zlepšení své výkonnosti.

Poznatky obsažené v této diplomové práci mohou sloužit managementu společnosti Kraft Foods CR, s. r. o. jako možné cesty ke zlepšení výkonnosti společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Použitá literatura

- 1) EFQM. *Hodnocení pro excelenci: Praktický návod pro úspěšné vypracování, provádění a přezkoumávání strategie sebehodnocení vaší organizace / EFQM*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. 55 s. ISBN 80-02-01580-0.
- 2) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- 3) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- 4) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 5) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- 6) PANDE, P. S., NEUMAN, R. P., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu SIX SIGMA aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. Vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 410 s. ISBN 80-238-9289-4.
- 7) PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- 8) PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- 9) PETŘÍKOVÁ, R., NENADÁL, J., ZELENÝ, M. a GIRSTLOVÁ, O. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. 1.vyd. Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.

- 10) RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd. Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.
- 11) SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. přepracované vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- 12) TÖPFER, A. a kol. *Six Sigma, Koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 508 s. ISBN 978-80-251-1766-8.
- 13) VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb, efektivně a moderně*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 14) VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 15) WAGNER, J. *Měření výkonnosti, Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

- 16) *Dow Jones industrial Avarage* [online]. [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Dow_Jones_Industrial_Average>
- 17) *EFQM model* [online]. [cit. 2010-11-25]. Dostupný z WWW: <http://www.12manage.com/methods_efqm.html>
- 18) *Identita* [online]. [cit. 2010-08-12]. Dostupný z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Identita>>
- 19) *Intranet společnosti Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-08-23]. Dostupný z WWW: <<http://intranet.eu.kraft.com/sites/czsk/Documents/>>

- 20) *Justice.cz – úvodní strana* [online]. [cit. 2010-11-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=35289&sysinf.vypis.rozsah=aktualni&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=3eb69001b732880b402ff931f1c13534&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=12844&sysinf.spis.@soud=M%E Cstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=19.11.2010>>
- 21) *Korporátní identita* [online]. [cit. 2010-08-26]. Dostupný z WWW: <<http://www.lrdesign.cz/korporatni-identita.asp>>
- 22) *Tisková zpráva předávání národní ceny kvality* [online]. [cit. 2010-12-28]. Dostupný z WWW: <www.mpo.cz/kalendar/download/71730/priloha001.doc>
- 23) *Wikipedia – Kraft Foods* [online]. [cit. 2010-09-25]. Dostupný z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Kraft_Foods>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AFH	Away From Home
BSC	Balanced Score Card
BU	Business Unit
CEEMA	Central Europe, East and Middle Asia
CI	Continues Improvement
CM	Coffee Mixes ⁵⁹
CS	Customers Services
CZ/SK	Česká a Slovenská republika
DM	Development markets
DPMO	Defects per Million Opportunities
EFQM	European Foundatin quality management
HR	Human Resources
KF	Kraft Foods
NM	New markets
OKJ	Oddělení kontroly jakosti
QM	Quality management
RD	Research nad Development
TQM	Total Quality Management
VM	Valašské Meziříčí
5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seikutsu, Shitsuke ⁶⁰

⁵⁹ Kávévé speciality

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 14: Logo společnosti.....	18
Obr. 15: Značky společnosti Kraft Foods.....	22
Obr. 16: Výrobní podnik Kraft Foods CR, s. r. o. ve VM.....	25
Obr. 17: Mletá káva	26
Obr. 18: Rozpustná káva	26
Obr. 19: Káva PODs	27
Obr. 20: Káva AFH.....	27
Obr. 21: Čokoládové značky	28
Obr. 22: Portfolio značek sušenek a oplatek.....	28
Obr. 1: Účel hodnocení výkonnosti firmy	32
Obr. 2: Od účelu hodnocení k ukazatelům hodnocení.....	34
Obr. 3: Současná logika podrobných analýz výkonnosti.....	40
Obr. 4: Tradiční versus moderní přístupy k hodnocení výkonnosti firem.....	40
Obr. 5: Tři typy měřítek výkonnosti	42
Obr. 6: EFQM Model excellence.....	45
Obr. 7: Základní koncepce excellence	46
Obr. 8: Porovnání základních technik sebehodnocení.....	48
Obr. 9: Balanced scorecard.....	49
Obr. 10: Rozšířený Balanced scorecard.....	50
Obr. 11: Strategické propojení účinků tří QM konceptů	53
Obr. 12: Operativní propojení modelu EFQM, Balanced Score Card a Six Sigma	55
Obr. 13: Pomocí tří konceptů k vyšší spokojenosti zákazníků a lepším podnikovým výsledkům.....	58
Obr. 14: Matice důležitosti a efektu.....	60
Obr. 23: Znázornění pěti konkurenčních sil	70
Obr. 24: Matice důležitosti a efektu.....	74

⁶⁰ 5S – výraz z Japonštiny. Přeloženo jako Uspořádat, Utrždit, Uklízet, Standardizovat, Udržet.

Seznam Tabulek

Tab. 1: Konkurenční rivalita v odvětví.....	64
Tab. 2: Hrozba vstupu do odvětví.....	65
Tab. 3: Vyjednávací síla dodavatelů.....	66
Tab. 4: Vyjednávací síla zákazníků	67
Tab. 5: Hrozba substitutů.....	68
Tab. 6: Bodové hodnocení kritéria Vedení.....	81
Tab. 7: Bodové hodnocení kritéria Strategie	82
Tab. 8: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci	84
Tab. 9: Bodové hodnocení kritéria Partnerství a zdroje	85
Tab. 10: Bodové hodnocení kritéria Procesy a produkty.....	87
Tab. 11: Bodové hodnocení kritéria Zákazníci - výsledky	88
Tab. 12: Bodové hodnocení kritéria Pracovníci - výsledky.....	90
Tab. 13: Bodové hodnocení kritéria Společnost - výsledky	91
Tab. 14: Bodové hodnocení kritéria Klíčové výsledky	92
Tab. 15: Matice výsledků.....	94
Tab. 16: Celkové hodnocení dle EFQM modelu	94

Seznam grafů

Graf 1: Organizační struktura společnosti Kraft Foods	19
Graf 2: Organizační struktura závodu „Dadáč“ ve VM	30
Graf 3: Portfolio výrobků továrny Kraft Foods ve Valašském Meziříčí	31
Graf 4: Bodové ohodnocení Porterova modelu za rok 2010	71
Graf 5: Bodové ohodnocení Porterova modelu za rok 2015	72
Graf 6: Celkové bodové hodnocení	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Dotazník dle modelu EFQM
Příloha č. 2	Grafické znázornění hodnot EFQM všech kritérií ve vztahu k maximálním hodnotám
Příloha č. 3	RADARové znázornění kritérií podle hodnot EFQM
Příloha č. 4	RADARové znázornění kritérií podle procentního zastoupení

Příloha č. 1. - Dotazník EFQM

1. VEDENÍ

	D	C	B	A
1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?	☐	☐	☐	☐
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?	☐	☐	☐	☐
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?	☐	☐	☐	☐
4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?	☐	☐	☐	☐
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

2. STRATEGIE

	D	C	B	A
1. Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?	☐	☐	☐	☐
2. Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?	☐	☐	☐	☐
3. Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?	☐	☐	☐	☐
4. Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?	☐	☐	☐	☐
5. Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3. PRACOVNÍCI

	D	C	B	A
1. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?	☐	☐	☐	☐
2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?	☐	☐	☐	☐
3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?	☐	☐	☐	☐
4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?	☐	☐	☐	☐
5. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

4. PARTNERSTVÍ A ZDROJE

	D	C	B	A
1. Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	☐	☐	☐	☐
2. Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?	☐	☐	☐	☐
3. Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	☐	☐	☐	☐
4. Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	☐	☐	☐	☐
5. Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb, hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

5. PROCESY A PRODUKTY

	D	C	B	A
1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 22000)?	☐	☐	☐	☐
2. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	☐	☐	☐	☐
3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	☐	☐	☐	☐
4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	☐	☐	☐	☐
5. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

6. ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	☐	☐	☐	☐
2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	☐	☐	☐	☐
3. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	☐	☐	☐	☐
4. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	☐	☐	☐	☐
5. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

7. PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?	☐	☐	☐	☐
2. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?	☐	☐	☐	☐
3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	☐	☐	☐	☐
4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?	☐	☐	☐	☐
5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

8. SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?	☐	☐	☐	☐
2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?	☐	☐	☐	☐
3. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?	☐	☐	☐	☐
4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	☐	☐	☐	☐
5. Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

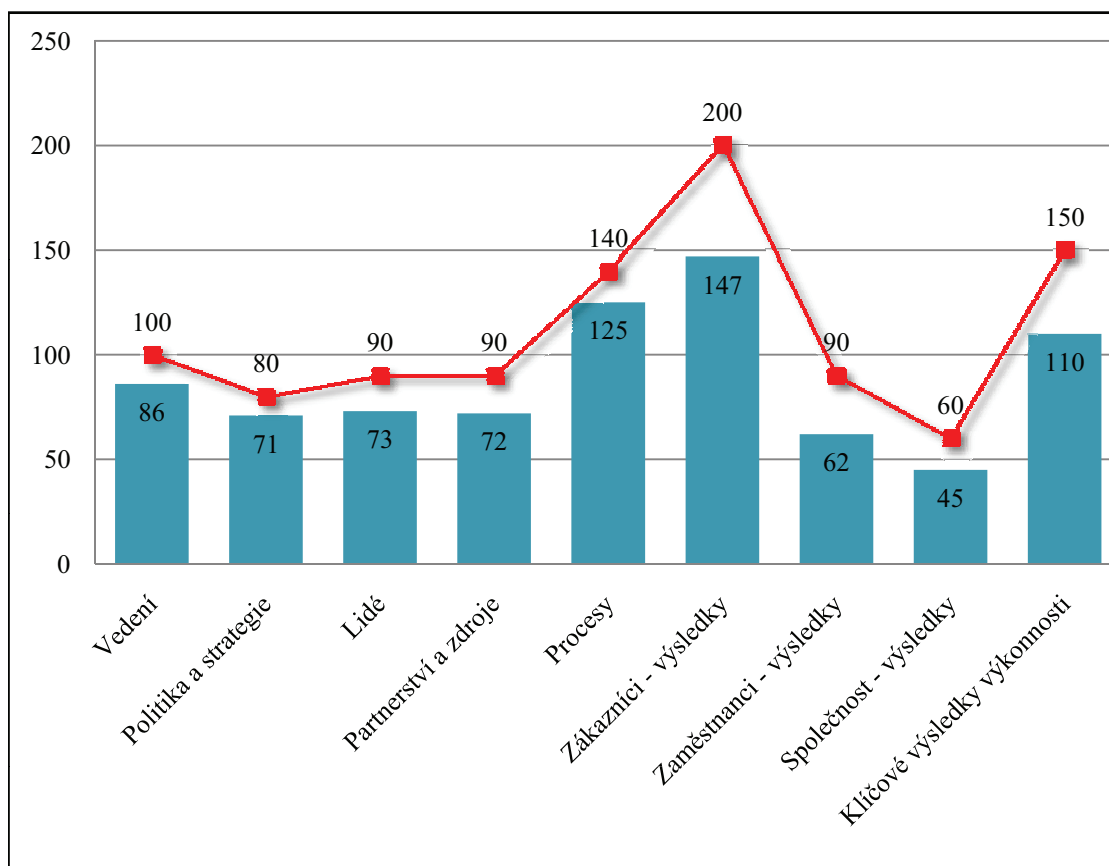
9. KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

	D	C	B	A
1. Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	☐	☐	☐	☐
2. Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	☐	☐	☐	☐
3. Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	☐	☐	☐	☐
4. Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	☐	☐	☐	☐
5. Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Zdroj: RADA KVALITY ČR. *Národní cena kvality ČR – Model START*. 1.vyd.

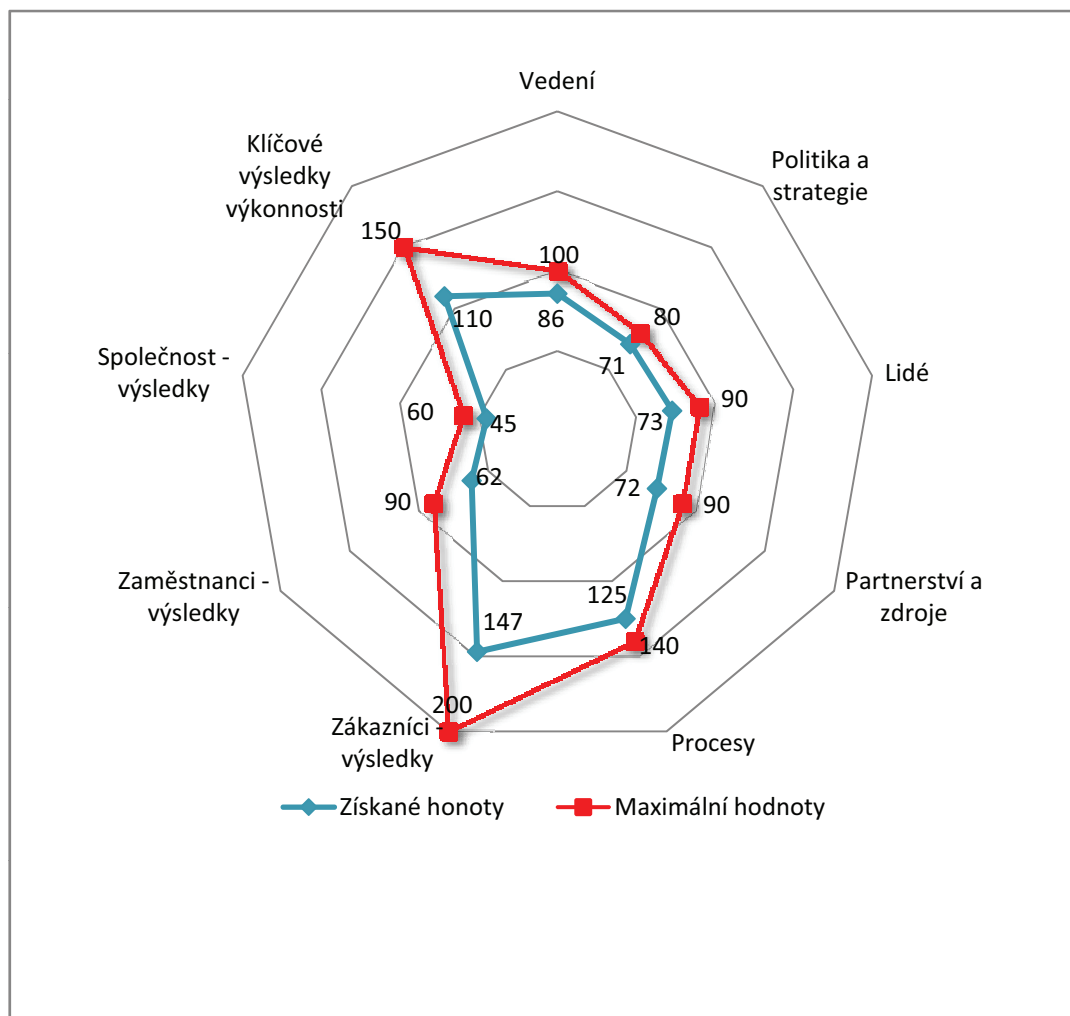
Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

Příloha č. 2 - Grafické znázornění hodnot EFQM všech kritérií ve vztahu k maximálním hodnotám



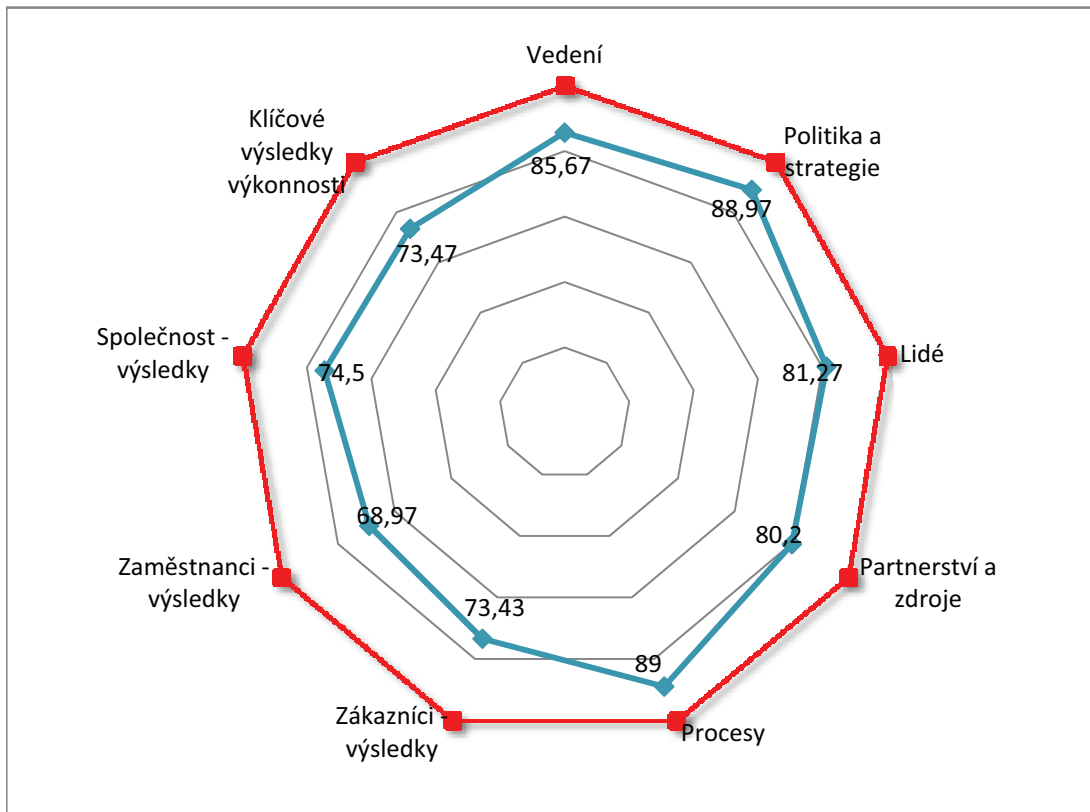
Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 3 - RADARové znázornění kritérií podle hodnot EFQM



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4 - RADARové znázornění kritérií podle procentního zastoupení



Zdroj: Vlastní zpracování