



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU

PERFORMANCE EVALUATION OF SELECTED BUSINESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Silvie Martensová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Silvie Martensová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

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

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce: Metoda Start
Analýza současného stavu podniku
Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede vícekritériální hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti vybraného podniku metodou Start. Na základě této analýzy navrhne opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti zvoleného podniku.

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, Monika. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. Národní cena kvality ČR - Model START. 1. vyd. Praha: TISKAP, 2009. 40 s. ISBN 978-80-02-02197-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

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

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

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybraného podniku. První část práce je zaměřena na základní pojmy a teoretické poznatky souvisejícími s nástroji pro hodnocení a měření výkonnosti. Druhá část práce je zaměřena na popis zkoumané společnosti, zhodnocení stávajícího stavu a praktickou aplikaci teoretických poznatků. V poslední části práce jsou navržena možná opatření, zaměřená na zvýšení výkonnosti a zlepšení současné situace společnosti.

ABSTRACT

This Master's thesis deals with a performance evaluation of a selected business. The first part of the thesis is focused on basic terms and theoretical introduction related to the tools for measuring and evaluating company performance. The next part contains an introduction of the company, a current state assessment and a practical application of theoretical findings. The final part of the thesis includes suggestions for performance and current situation improvement.

KLÍČOVÁ SLOVA

Měření výkonnosti, výkonnost podniku, sebehodnocení, Model Excellence EFQM, Model START.

KEY WORDS

Performance measurement, Business performance, self-appraisal, EFQM Model Excellence, START Model.

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

MARTENSOVÁ, S. Hodnocení výkonnosti podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 111 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

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

V Brně dne 22. května 2017

.....
podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych velmi ráda poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Ondřeji Žižlavskému, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, cenné rady, připomínky a trpělivost, které mi během zpracování práce věnoval. Dále děkuji analyzované společnosti a jejím zaměstnancům za spolupráci a ochotu. V neposlední řadě patří poděkování mé rodině za neustálou podporu.

OBSAH

ÚVOD.....	7
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: METODA START	11
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.2 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.2.1 Subjektivita v pojetí výkonnosti organizace	13
1.2.2 Měření podnikové výkonnosti v souvislosti s ekonomickým vývojem	14
1.2.3 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti (Syntetické přístupy).....	14
1.2.4 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti (Analytické přístupy)	15
1.3 NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR.....	16
1.3.1 Model START	17
1.3.2 Model Excellence EFQM	17
Struktura EFQM Modelu Excellence	18
Systém hodnocení RADAR.....	20
1.4 MODEL START	22
1.4.1 Dotazník	26
1.4.2 Bodové hodnocení	27
1.4.3 Aspekty bodového hodnocení – doporučení pro organizaci.....	29
1.4.4 Postup aplikace Modelu START.....	29
1.5 MODEL START PLUS	31
1.6 MODEL START EUROPE.....	32
1.7 SROVNÁNÍ MODELŮ SEBEHODNOCENÍ	34
1.8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	35
1.9 SWOT ANALÝZA	35
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU	36
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	36
2.1.1 Základní údaje o společnosti.....	36
2.1.2 Organizační struktura společnosti	37
2.1.3 Historie společnosti.....	38
2.1.4 Hlavní trhy, zákazníci a konkurence	39
2.1.5 Charakteristika odvětví	41
2.1.6 Ekonomická a finanční situace podniku.....	43
Porterův model pěti konkurenčních sil.....	44

2.1.7	<i>Produktové portfolio</i>	48
2.1.8	<i>Souhrnná analýza</i>	51
2.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKU START	58
2.2.1	<i>Vedení</i>	58
2.2.2	<i>Strategie</i>	60
2.2.3	<i>Pracovníci</i>	61
2.2.4	<i>Partnerství a zdroje</i>	62
2.2.5	<i>Procesy, produkty a služby</i>	64
2.2.6	<i>Zákazníci - výsledky</i>	65
2.2.7	<i>Pracovníci - výsledky</i>	67
2.2.8	<i>Společnost - výsledky</i>	68
2.2.9	<i>Klíčové výsledky</i>	70
2.2.10	<i>Profil organizace</i>	71
2.3	SILNÉ STRÁNKY DOSAŽENÝCH ÚSPĚCHŮ A OBLASTI PRO BUDOUCÍ ZLEPŠOVÁNÍ.....	73
2.3.1	<i>Předpoklady – Silné stránky</i>	73
2.3.2	<i>Předpoklady – Oblasti pro budoucí zlepšování</i>	73
2.3.3	<i>Výsledky – Silné oblasti</i>	75
2.3.4	<i>Výsledky – Oblasti pro budoucí zlepšování</i>	75
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY	77
3.1	VEDENÍ	78
3.2	STRATEGIE	79
3.3	PRACOVNÍCI	85
3.4	PARTNERSTVÍ A ZDROJE	86
3.5	PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	88
3.6	ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	92
3.7	PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY	93
3.8	SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	97
3.9	KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	99
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	105
	PŘÍLOHY	I

ÚVOD

V současném tržním prostředí plném dynamických změn, jsou podniky vystavovány mnoha výzvám, především ze strany svých konkurentů. Každý podnik totiž usiluje o prvenství ve svém oboru a snaží se jej dosáhnout dostupnými prostředky. Proto je důležité věnovat pozornost průzkumu konkurentů, jejich nabídek zákazníkům a snažit se nabídnout produkty s vyšší přidanou hodnotou pro zákazníka. Stejná pozornost by však měla být věnována i možnostem, které skýtá vlastní podnik, tedy internímu prostředí. Schopnost podniku adekvátně, pružně a v co nejkratší době reagovat na vzniklé změny, je tak nezbytným požadavkem pro dlouhodobé udržení jeho konkurenceschopnosti.

Řízení podniku vyžaduje uplatňování určitých přístupů a nástrojů, prostřednictvím nichž mohou manažeři provádět hodnocení fungování organizace a sledovat naplňování stanovených cílů. Pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku je tedy důležité vykonávat měření a vyhodnocování úrovně jeho výkonnosti a usilovat o její permanentní zvyšování.

Volba vhodného způsobu měření podnikové výkonnosti není snadnou záležitostí. Metody, kterými lze měřit podnikovou výkonnost, prošly jistým vývojem, během něžž byla zpočátku pozornost soustředěna především na finanční ukazatele, z nichž se potom celková výkonnost posuzovala. Využívání pouze těchto ukazatelů ale přestalo být postupem času dostačující. Pro objektivní zhodnocení výkonnosti je totiž nutné zohlednit i nefinanční faktory – příčiny a souvislosti, které k dosaženému výsledku vedly. Z tohoto důvodu vznikly tzv. moderní přístupy k hodnocení podnikové výkonnosti.

Jedním z těchto moderních přístupů je Model START, který patří mezi Modely programu Národní ceny kvality ČR. Obecně lze říci, že Model START slouží jako odrazový můstek pro organizace, které se rozhodnou vydat na cestu k excelenci. Ta spočívá ve výrazném zlepšení dosahovaných výsledků, zvýšení konkurenceschopnosti a efektivity řízení.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cíl práce

Cílem této práce je provést vícekritériální hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti vybrané společnosti prostřednictvím metody START a následně navrhnout opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti podniku. Hlavní cíl je dále rozdělen do dílčích cílů, které je nutné splnit pro jeho úspěšné dosažení. Dílčími cíli tedy jsou:

- Komplexní charakteristika vybrané společnosti
- Zpracování a vyhodnocení dat z dotazníků START
- Odhalení silných stránek a příležitostí pro budoucí zlepšování
- Návrhy opatření pro zlepšení za účelem zvyšování budoucí výkonnosti společnosti

K dosažení hlavního cíle práce je nutné nejprve představit analyzovanou společnost a provést komplexní charakteristiku jejího současného stavu, včetně interních a externích faktorů, které na organizaci působí. Dalším krokem k dosažení hlavního cíle je získání potřebných dat o společnosti od jejích zaměstnanců prostřednictvím dotazníků START a následné vyhodnocení výsledků z dotazníků. Po vyhodnocení je již možné odhalit silné stránky společnosti a oblasti pro budoucí zlepšování výkonnosti, od nichž se posléze odvíjejí návrhy opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti společnosti.

Metody a postupy zpracování

Výkonnost podniku lze měřit a hodnotit pomocí různých metod a přístupů. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti se na rozdíl od přístupů tradičních neomezují pouze na finanční aspekty, ale zohledňují i nefinanční kritéria. Nefinanční kritéria jsou pro společnost zrovna tak důležitá jako kritéria finanční.

Zkoumaný subjekt se doposud zabýval měřením a hodnocením své výkonnosti především prostřednictvím finančních ukazatelů a zatím nemá žádnou předchozí zkušenost s hodnocením výkonnosti prostřednictvím některého z modelů zaměřených na kvalitu celé organizace. Právě to je hlavním z důvodů, proč byl model START zvolen jako nejvhodnější pro sledování výkonnosti daného subjektu.

Model START je jedním z modelů Národní ceny kvality ČR. Vychází z evropského modelu Excellence EFQM, který je dnes považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací. Z důvodu finanční, organizační a časové náročnosti modelu Excellence EFQM byl na jeho bázi vytvořen zjednodušený Model START, který je určen především pro malé a střední podniky za účelem usnadnit jejich cestu k aplikaci úplného modelu Excellence EFQM.

Zkoumaný subjekt se počtem zaměstnanců a výší ročního obrátu řadí mezi středně velké společnosti, aplikace Modelu START je tedy pro daný subjekt vhodná.

Aplikace Metody START spočívá v provedení sebehodnocení organizace prostřednictvím vyplnění dotazníku, který je složen z 50 otázek rozdělených do devíti hlavních sledovaných oblastí. Dotazník pomáhá odhalit slabá místa v organizaci, která lze považovat za příležitosti ke zlepšení. Výsledky sebehodnocení poskytují organizaci přehled o efektivitě úsilí vynaloženého v jednotlivých oblastech a přesně nasměrují management organizace na oblasti, ve kterých by měla být provedena opatření vedoucí ke zlepšení.

Tato diplomová práce se skládá z následujících tří částí:

- První částí je kapitola Teoretická východiska práce: Metoda START. Tato kapitola vymezuje základní pojmy, které jsou dále v práci používány a jež je nutné správně chápat (výkonnost, výkonnost podniku, ekonomická výkonnost, sociální výkonnost, zainteresované strany, sebehodnocení, excelentní výsledky, hodnotitelé). Dále se zabývá přístupy k hodnocení podnikové výkonnosti, z nichž jsou následně podrobněji rozebrány Modely programu Národní ceny kvality ČR, které vycházejí z modelu Excellence EFQM. Mezi tyto modely patří model START, START PLUS a START EUROPE.
- Analytická část práce (kapitola s názvem Analýza současného stavu podniku) zahrnuje komplexní charakteristiku analyzovaného podniku - základní údaje o společnosti, historie společnosti, vymezení hlavních trhů, zákazníků a konkurence, charakteristiku odvětví, ekonomickou a finanční situaci, Porterův model pěti konkurenčních sil, produktové portfolio a završením této komplexní charakteristiky je souhrnná analýza. Dalším obsahem této části práce je vyhodnocení dotazníků START pro jednotlivé oblasti i pro společnost jako celek. Výsledky vyhodnocení následně udávají přehled silných oblastí (silných stránek v organizaci) a oblastí pro budoucí zlepšování.
- Návrhová část práce (kapitola s názvem Vlastní návrhy řešení a jejich přínosy) vychází z analytické části, na jejímž základě jsou navržena patřičná opatření pro zlepšování současného stavu společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE: METODA START

1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Výkonnost

V obecném pojetí lze výkonnost chápat jako charakteristiku popisující **způsob (průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s výchozím (referenčním) způsobem vykonání této činnosti**. Tato charakteristika předpokládá schopnost srovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály (1, str. 17). Význam referenčních prvků a jejich hodnot se plně ukazuje při interpretaci informací o výkonnosti. Referenční prvky totiž představují výchozí body na hodnotící stupnici, vůči nimž je průběh zkoumané činnosti porovnáván (1, str. 61).

Výkonnost podniku

Výkonnost podniku lze měřit různými metodami, které mohou být vyjádřeny různými typy modelů. Výkonnost může být charakterizována systémem měření souboru ukazatelů, které se používají pro kvantifikaci **efektivity a efektivnosti** různých činností (2, str. 1).

Ekonomická výkonnost

Informace o ekonomické výkonnosti umožňuje předvídání schopnosti podniku **vytvářet peněžní prostředky prostřednictvím současných ekonomických zdrojů** a efektivní využití a zapojení případných nových zdrojů (2, str. 58). Ekonomickou výkonnost lze měřit pomocí **ekonomických ukazatelů**, zaměřených na hodnocení obchodní a finanční úspěšnosti. Jedná se zejména o finanční analýzu, analýzu absolutních ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů, soustavy poměrových ukazatelů, ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) atd. (2, str. 2). Metodami finanční analýzy lze zjistit, zda je podnik „finančně zdravý,“ ale pro posouzení ekonomické výkonnosti podniku je nezbytně nutné zohlednit také **vlivy aktivit organizace na zainteresované skupiny** (stakeholders) – např. spokojenost či nespokojenost zákazníků (2, str. 61). Pouze z dostatečné hladiny finančních prostředků podniku totiž nelze odvozovat jeho výkonnost. Finanční

prostředky představují vlastnictví, výkonnost podniku vyjadřuje **schopnost rozšiřování tohoto vlastnictví**. (2, str. 58).

Sociální výkonnost

Sociální výkonnost zahrnuje sociální dopady aktivit a chování organizace na **stakeholdery**. Lze ji měřit nefinančními - sociálními ukazateli, které sledují různé oblasti sociálních účinků – např. společnost, odpovědnost za produkty, lidská práva, pracovně-právní vztahy, důstojné pracovní podmínky atd. (2, str. 2). Významnou oblastí sociální výkonnosti je péče o **zaměstnance**, kdy jsou zjišťovány potřeby pracovníků, které přímo nesouvisejí s jejich výkonem nebo výsledky jejich práce. Spokojenost zaměstnanců se přímo projevuje v jejich ochotě podávat očekávaný výkon. Snahou podniku by tedy mělo být zvyšování spokojenosti zaměstnanců, což vede ke zvyšování produktivity pracovníků a následnému růstu ekonomické výkonnosti. (2, str. 38-39).

Zainteresované strany (Stakeholders)

Jedná se o osoby či skupiny, které **ovlivňují danou organizaci** anebo jsou jejím jednáním **samy dotčeny**, a které se zajímají o výkonnost nebo činnosti podniku. Tyto osoby či skupiny jsou dobrovolně nebo nedobrovolně vystaveny riziku spojenému s aktivitami podniku. Jde např. o akcionáře, výkonný management, statutární orgány, zaměstnance a zákazníky (2, str. 2).

Sebehodnocení

Jde o komplexní, systematický a pravidelný proces posuzování činností a výsledků organizace podle specifických postupů (modelů). Proces sebehodnocení je **hnací silou zlepšování** organizace směrem k **posilování konkurenceschopnosti** a dosahování vynikajících výsledků (3, str. 9).

Excelentní výsledky

Excelentními výsledky se rozumí takové, které vykazují **zlepšující se trend**, ukazují ve srovnání s konkurencí, rovnocennými organizacemi či prvky benchmarkingu dobrou úroveň výkonnosti „nejlepšího v dané třídě“, jsou významné pro všechny aspekty podnikání a teoreticky pokrývají období **pěti let** (3, str. 12).

Hodnotitelé (ověřovatelé)

Jde o fyzické osoby, které úspěšně absolvovaly předepsaný výcvik a na základě rozhodnutí Řídící rady Národní ceny kvality byly zařazeny do databáze hodnotitelů. Všechny osoby, které úspěšně absolvovaly předepsaný výcvik, jsou držiteli certifikátu „Hodnotitel Národní ceny kvality ČR“. V rámci programu Národní ceny kvality ČR, pracují hodnotitelé podle příslušných předpisů, vyhodnocují podkladové zprávy uchazečů, plánují, organizují a provádějí hodnocení, organizují koordinační schůzky a zpracovávají zpětnou vazbu (13, str. 7).

1.2 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost podnikových činností závisí na **míře využití konkurenční výhody** podniku. V současném dynamicky se rozvíjícím podnikatelském prostředí je velmi obtížné tuto konkurenční výhodu **dlouhodobě udržet**. Pouze ty subjekty, které **reagují na měnící se podmínky** podnikání a zároveň **sledují a průběžně vyhodnocují** úroveň výkonnosti a usilují o její **trvalé zvyšování**, se mohou úspěšně rozvíjet (4, str. 13).

Předpokladem pro rostoucí výkonnost podniku je její **řízení**, které vychází z opakovaných měření. Samotná měření vycházejí z **klíčových faktorů**, které ovlivňují výkonnost podniku a z aplikace **optimálního systému měřítek** odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost provedení těchto aktivit a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku (4, str. 13).

1.2.1 SUBJEKTIVITA V POJETÍ VÝKONNOSTI ORGANIZACE

Výkonnost není zcela objektivně uchopitelnou charakteristikou průběhu činnosti organizace. Přístup k pojetí výkonnosti je pro její měření a interpretaci informací zcela zásadní. Závisí vždy na **vztahu zájmové skupiny (stakeholderů) k organizaci a jejích preferencích** i na **povaze vztahů zájmových skupin mezi sebou**.

Každý subjekt tak může hodnotit výkonnost podniku jinak – **vlastník** podle splnění očekávání vzhledem k **návratnosti svých prostředků** vložených do podnikání, **zákazník** podle **uspokojení svých požadavků** na daný výrobek či službu, jejich cenu, rychlost dodání, platebních podmínek atd., **dodavatelé a banky** podle schopnosti podniku **dostát**

svým závazkům, zaměstnanci podle výše **mezd a pracovních podmínek, stát** podle schopnosti **platit daně** atd. (4, str. 13).

1.2.2 MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI V SOUVISLOSTI S EKONOMICKÝM VÝVOJEM

Při úvahách měření výkonnosti společnosti je nutné si zodpovědět, zda jsou tradiční, obvykle používaná kritéria výkonnosti stále **vhodná a účinná** (5, str. 670).

Podstatou hodnocení výkonnosti je obecně uvést nějaký závěr o hodnoceném subjektu, který většinou bývá podnětem pro **další manažerské aktivity** (5, str. 670).

Postupy hodnocení zahrnují zpravidla následující činnosti:

- Určení předmětu hodnocení
- Volba vhodných kritérií a ukazatelů
- Sběr údajů
- Vlastní hodnocení
- Interpretace výsledků (5, str. 672)

1.2.3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI (SYNTETICKÉ PŘÍSTUPY)

Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti se vyznačují svým **zaměřením do minulosti**, přinejlepším do **současnosti** (zajímají se o to, jak se sledovaný subjekt choval v minulém období) a jsou zaměřeny na hodnocení výkonnosti **organizace jako celku**. Těžištěm hodnocení jsou zejména **finanční kritéria** a cílem je určení výkonnostních ukazatelů, které umožní **srovnání, poznání trendů či odhalení rezerv** (5, str. 673).

Hodnocení výkonnosti založené na finančních ukazatelích má velmi dobrou **vypovídací schopnost** – ve většině případů je vše promítnuté do peněžních jednotek, tudíž srozumitelné. Mnoho institucí (banky, pojišťovny atd.) opírá své analýzy obchodních partnerů o finanční ukazatele. Finanční hodnocení rovněž podává obraz toho, jak se finanční ukazatele vyvíjejí v čase, umožňuje provádět analýzy, rozklad do dílčích ukazatelů apod. (5, str. 673).

Syntetické přístupy, které byly rozvíjeny od sedmdesátých let dvacátého století, měly v oblasti měření podnikové výkonnosti dominantní pozici až do devadesátých let, kdy přestaly být dostačující.

Z hodnocení na základě ekonomických veličin nelze posoudit nic o **skutečné dynamice a proměnlivosti** faktorů, které ovlivňují prosperitu organizace – např. postavení vůči konkurenci, podíl na trhu či zda společnost produkuje nové a moderní výrobky nebo výrobky zastaralé, jaká je image výrobku nebo společnosti a co ji vytváří, zda společnost využívá disponibilních zdrojů a dosahuje optimální produktivity atd. (5, str. 676).

Kromě finančních měřítek je nutné se zaměřit na **příčiny a souvislosti**, které vedly k dosaženému výsledku - např. míra motivovanosti zaměstnanců, úroveň spokojenosti zákazníků, zájem o inovace atd. (5, str. 677). Finanční měřítka jsou příliš zaměřena na **krátkodobý** pohled a tím pádem jim schází pohled dlouhodobý. Rovněž nevytvářejí vztah ke všem úrovním podniku (4, str. 194).

Novou výzvou se proto staly takové systémy měření výkonnosti, které splňují tyto následující požadavky:

- Podniky by měly vytvářet takové systémy měření výkonnosti, které **podporují jejich strategii** (1, str. 137).
- Systémy měření výkonnosti by měly obsahovat **nefinanční ukazatele**, které doplňují ukazatele finanční, a to především s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů (1, str. 137).
- Všeobecný systém měření výkonnosti podniku by měl být rozložen do **systému dílčích měřítek pro jednotky na nižších úrovních** tak, aby bylo možné převést cíle společnosti do lépe říditelných podsystémů. (1, str. 137).

1.2.4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI (ANALYTICKÉ PŘÍSTUPY)

Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti nejsou omezené pouze na **finanční aspekty** hodnocení výkonnosti, ale v hodnocení zohledňují i **nefinanční kritéria**. Důležitým prvkem, kterým se tyto přístupy vyznačují, je zaměření hodnocení výkonnosti **do budoucnosti**. Stěžejním bodem těchto přístupů jsou **zákazníci**, protože právě ti určují existenci podnikatelských a dalších subjektů. Moderní přístupy hodnocení výkonnosti si

již nevystačí pouze s finančními výkazy a porovnáváním plánu a skutečnosti, ale vyžadují zavedení systému **sledování a vyhodnocování informací** – včasného varování – který zároveň bude hodnotit, zda jsou naplňovány předpoklady, na kterých byly plánované hodnoty založeny (5, str. 677-679). Při volbě měřítka výkonnosti by měla být položena základní otázka: Jakým způsobem dané měřítko umožní **zlepšit výkonnost dané činnosti, respektive podniku** (1, str. 145).

Modely cen za kvalitu

Modely cen za kvalitu se nevztahují k hodnocení kvality produkce, ale jsou zaměřeny na **kvalitu celé organizace**. Kromě hodnocení výkonnosti, které je orientováno především na hospodářské výsledky, se v hodnocení uplatňuje ještě dalších osm faktorů. Nejznámějším z těchto modelů je **model Excellence EFQM**, z něhož vycházejí modely Národní ceny kvality ČR – Model **START**, **START PLUS** a **START EUROPE** (5, str. 679).

1.3 NÁRODNÍ CENY KVALITY ČR

Smyslem programů Národních cen kvality je přinášet do České republiky moderní manažerské nástroje, postupy a zkušenosti, které se v zahraničí osvědčily a mohou pomoci českým podnikům **zvýšit efektivitu, hospodářské výsledky a konkurenceschopnost** jak na tuzemských, tak i na vyspělých zahraničních trzích (14, str. 2).

Model Excellence EFQM je v současnosti považován za nejpropracovanější nástroj řízení organizací. V ČR je využíván např. společnostmi O2, T-Mobile, VW – Škoda Mladá Boleslav (15).

Hodnocení organizací podle modelu Excellence EFQM ukazuje výsledky, které odpovídají předpokladům vytvořeným vedením, jenž řídí **strategii a plánování**, zabývá se řízením pracovníků, zdrojů včetně řízení procesů (16, str. 3).

Vzhledem k náročnosti modelu Excellence EFQM vytvořila Rada kvality ČR modely **START**, **START PLUS** a **START EUROPE**. Účelem těchto modelů je usnadnit především **malým a středním podnikům** cestu k aplikaci plného modelu Excellence a využívání jeho možností zvyšování výkonnosti (16, str. 4).

1.3.1 MODEL START

Model START je oproti ostatním již zmíněným modelům ve všech aspektech jednodušší (6, str. 68). Pokud má tedy organizace zájem o zavedení plného modelu Excellence EFQM, je vhodné začít právě modelem START. Ten umožňuje s pomocí vyškolených auditorů model Excellence EFQM v organizaci zavést a úspěšně používat k dosažení **vyšší efektivity, snižování nákladů a růstu zisku** (14, str. 4). Model START tedy připravuje organizace na práci s modelem EFQM tak, že jim poskytuje možnost vyzkoušet principy a funkčnost tohoto modelu s menším úsilím a nižšími náklady, než by musely být vynaloženy při jeho zavedení bez účasti organizace v programu Národní ceny kvality ČR (17).

Model START realizuje **Sdružení pro oceňování kvality ČR**, které zájemci zašle na požádání dotazník a sjedná s ním postup hodnocení (16, str. 5). Výstupy hodnocení jsou: vyplněný dotazník, stanovený „Profil organizace“, který má podobu přehledné tabulky zahrnující výsledky hodnocení, stanovení silných stránek a oblastí ke zlepšování a pro vybrané oblasti „Akční plány ke zlepšení“ (6, str. 68). Dopadne-li hodnocení pozitivně, organizace získává ocenění a následně se může přihlásit do dalších programů Národní ceny kvality – START PLUS, START EUROPE a Excellence (16, str. 5).

1.3.2 MODEL EXCELLENCE EFQM

EFQM – European Foundation for Quality Management (EFQM)

Vlastníkem modelu excellence je **Evropská nadace pro management kvality** (dále jako EFQM), která rovněž řídí proces udělování Evropské ceny za excelenci - EFQM Excellence Award (3, str. 8).

Jedná se o neziskovou organizaci založenou v roce 1988 **čtrnácti** v té době špičkovými evropskými společnostmi, s posláním „být hybnou silou trvale udržitelné excellence v Evropě“ a vizí „svět, v němž evropské organizace vynikají“ (3, str. 8). EFQM má v současné době **více než 700 členů** (18, str. 12).

Členská základna EFQM je tvořena organizacemi z většiny evropských zemí a většiny odvětví činností (3, str. 8).

V rámci měření a řízení výkonnosti lze uplatnit Model Excellence EFQM, který slouží jako prostředek **sebehodnocení podniku**. Prostřednictvím tohoto modelu se managementu podniku dostává praktická možnost zjistit, zda se podnik **vyvíjí správným směrem**, možnost **porovnat daný podnik** s jinými podniky a identifikovat, kde je největší **prostor pro další zlepšení**. Spousta podniků využívá výstupy ze sebehodnocení na základě modelu EFQM jako jeden z podkladů pro **strategické plánování** a jako **nástroj provozního a projektového řízení** (4, str. 202).

Model EFQM vychází z principu, že předpokladem **vynikajících výsledků jsou vynikající manažerské přístupy a jejich aplikace** v organizaci. Výsledky jsou následně zpětnou vazbou pro hodnocení, přezkoumávání a zlepšování přístupů (3, str. 8).

Tento model není typickým modelem managementu kvality, protože zahrnuje a posuzuje všechny aktivity vedení organizace nejenom směrem k zaměstnancům, ale i k zákazníkům, dodavatelům, konkurenci i společnosti. Model je soustředěn především na dosažené výsledky a ekonomiku organizace (16, str. 3).

STRUKTURA EFQM MODELU EXCELENCE

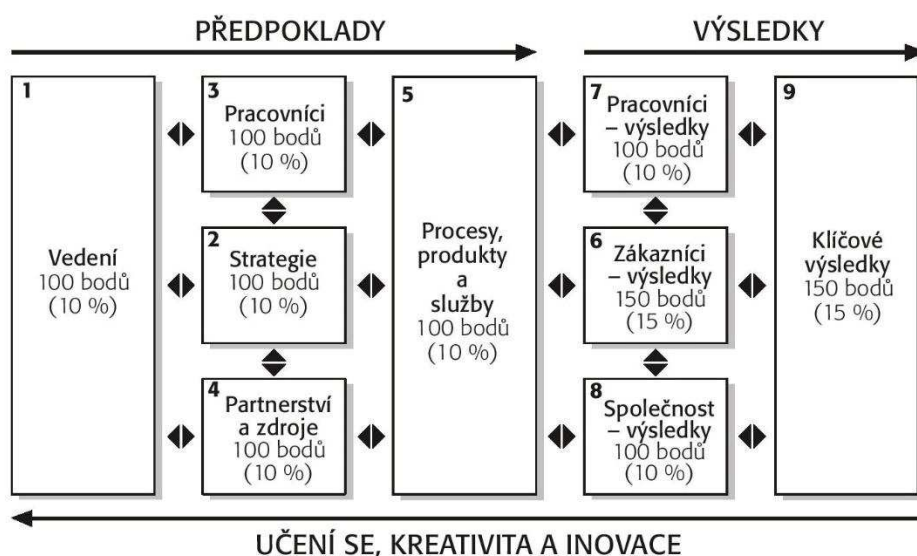
Model EFQM je založen na **posouzení, zda podnik dosahuje stálého zlepšování** v těchto následujících oblastech:

- Orientace na dosahování výsledků
 - Orientace na zákazníka
 - Jasná strategie a vedení (stálost záměrů a cílů)
 - Procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti
 - Rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců
 - Neustálé učení se
 - Zavádění inovací a zlepšování
 - Rozvoj vztahů s partnery
 - Odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, partnerům i společnosti
- (4, str. 202)

Každá z těchto oblastí je charakterizována kritériem a společně tvoří **devět hlavních kritérií excellence**, jimiž je EFQM Excellence Model definován a která jsou brána v úvahu při komplexním modelu řízení organizace (3, str. 8).

Kritéria jsou graficky znázorněna na následujícím obrázku:

Model Excellence:



Obrázek 1: Model Excellence EFQM (3, str. 9)

Prvních pět kritérií (Vedení, Pracovníci, Strategie & plánování, Partnerství a zdroje, Procesy) vytváří **předpoklady pro to, aby organizace dosahovala co nejlepších výsledků** v jednotlivých oblastech, a ve zbývajících čtyřech kritériích (kritéria s výsledky) se **organizace hodnotí z hlediska již dosažených výsledků a cílů**, které si stanovila (4, str. 202).

První kritérium – „**Vedení**“ – zahrnuje vůdčí roli managementu organizace a manažeři jsou odpovědní za firemní strategii a plány – „**Politika & strategie**“ (druhé kritérium). Manažeři dále zajišťují lidské zdroje – „**Pracovníci**“ (třetí kritérium), které jsou hnací silou pro dobré řízení procesů každé organizace – „**Procesy**“ (páté kritérium). Manažeři rovněž nesou odpovědnost za finanční, materiální a informační zdroje – „**Partnerství a zdroje**“ (čtvrté kritérium). Organizace hodnotí dosažené výsledky především s ohledem a zákazníka – „**Zákazníci - výsledky**“ (šesté kritérium) – jemuž model při hodnocení přikládá největší význam a váhu. Sedmým kritériem je spokojenost

zaměstnanců – „**Pracovníci - výsledky**“ – a vztah organizace ke společnosti a okolí, v nichž působí – „**Společnost - výsledky**“ (osmé kritérium). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace – jak finančních, tak i ostatních nefinančních – ve svých klíčových procesech a činnostech – „**Klíčové výsledky výkonnosti**“ (4, str. 202).

Model EFQM Excellence je tedy **komplexní analýzou organizace a všech jejích procesů a činností**, kterou nemůže žádný statický model systému jakosti podle ISO norem poskytnout. Model umožňuje **odhalit oblasti pro zlepšování** v organizaci a ještě **lépe využít silných stránek** organizace. Výsledky jsou předmětem neustálého přezkoumávání z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Důraz je kladen zejména na **dlouhodobé uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran** – zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů atd. (3, str. 203).

Model EFQM Excellence je výhodný především z hlediska **kontroly výkonnosti podniku a identifikace jeho silných a slabých stránek**, protože obsahuje kritéria pro **srovnávací hodnocení výkonnosti** podniků. EFQM napomáhá identifikaci cest, jak dělat „věci správně“ (4, str. 204).

SYSTÉM HODNOCENÍ RADAR

RADAR je **hodnotící metodika**, vytvářející dynamický rámec pro hodnocení (7, str. 516). Jedná se o výkonný manažerský nástroj, který organizaci slouží k **analýze a hodnocení dosažených výsledků**, jež mají podniku zajistit podnikatelskou úspěšnost (8, str. 138). Vychází z cyklu PDCA (Plan-Do-Check-Act). Maximální bodový zisk je 1000 bodů a za vynikající výsledky jsou považovány výsledky nad 500 bodů. Logika RADAR je založená na **pěti elementech**, z jejichž počátečních písmen se skládá její název (7, str. 516).

Jedná se o tyto elementy:

Results (Výsledky) – Výsledky, které jsou nutné pro stanovení odchylek mezi plánovanými cíli a dosaženou skutečností v procesu realizace strategie (8, str. 138).

Approach (Přístup) – Hledání a volba vhodných přístupů pro dosažení požadovaných výsledků v současnosti i budoucnosti (8, str. 138).

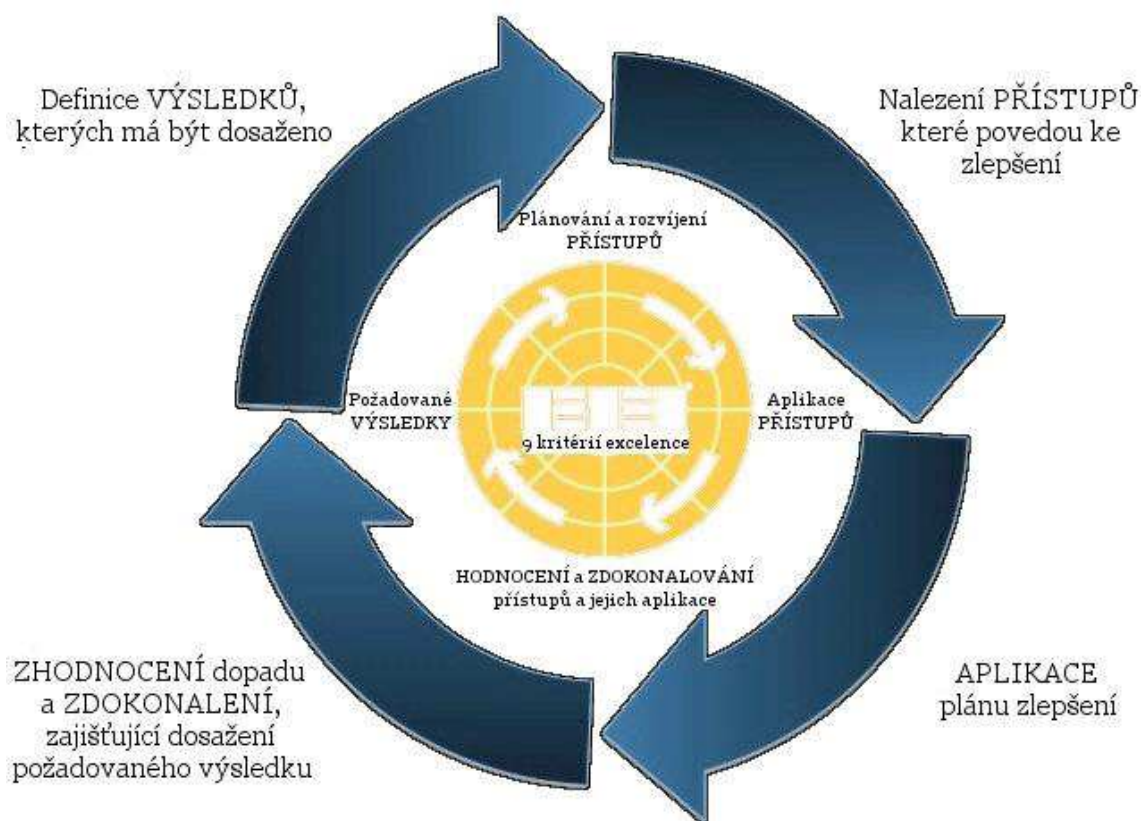
Deployment (Realizace) – Rozvoj a aplikace těchto přístupů systematickým způsobem, aby bylo zajištěno jejich úplné uplatnění (19).

Assessment (Hodnocení) – Hodnocení a prověřování přístupů (19).

Review (Přehled) – Přehled těchto přístupů, vycházející z monitorování a analýzy reálně dosažených výsledků v nepřetržitém sebezdokonalovacím procesu, jež identifikuje a stanovuje priority, plánuje a implementuje nutné změny (8, str. 138).

Metodika hodnocení RADAR zvyšuje **validitu hodnocení** tím, že vyžaduje důkazy na potvrzení hodnocení a vyžaduje, aby byl proces neustálého zlepšování stálou součástí procesů organizace (19).

Manažeři si nejprve musí jasně stanovit, jakých záměrů či cílů by chtěli v rámci organizace dosáhnout, ať už na strategické či taktické úrovni. Tyto cíle musí být převedeny do zřetelných a cílených měřítek, jež budou při implementaci představovat výsledky (Results), kterých organizace dosahuje. Poté se tam, kde je to nutné, musí identifikovat a nalézt odpovídající přístup (Approach) pro dosažení těchto výsledků. Tento přístup je pak nutné rozvinout a realizovat (Deploy). Nakonec prostřednictvím procesu hodnocení (Assessment) a zdokonalování (Refinement) by se pravidelně měla přezkoumávat a vyhodnocovat (review) trvalá výkonnost (20).



Obrázek 2: Logika RADAR (Zdroj: Vlastní zpracování dle 20)

1.4 MODEL START

Model START Národní ceny kvality ČR je určen pro jakoukoliv organizaci (případně pro divize, závody, provozy a provozovny), která se zabývá **výrobou či poskytováním služeb** a působí v **České republice** (3, str. 34). Model je určen jak pro organizace, které hledají způsob jak začít se systematickým zlepšováním, tak i pro organizace, které mají zkušenosti s aplikací normy ISO 9001 a hledají efektivnější a účinnější naplnění jejich požadavků (3, str. 10). Model START Národní ceny kvality je **průběžným** programem (3, str. 34). Uchazeči se do něho mohou hlásit kdykoliv během roku. Jejich povinností je uhradit registrační poplatek ve výši 10 000 Kč a poplatek za hodnocení ve výši 15 000 Kč (13, str. 8).

Jako model cesty ke zlepšování je použito sebehodnocení podle doporučení EFQM - **dotazníkového přístupu**. K provedení sebehodnocení je využit dotazník. Model START respektuje 9 kritérií Modelu EFQM Excellence (3, str. 10).

Jednotlivá kritéria jsou podrobněji rozebrána níže:

Vedení

Tato část přezkoumává **činnosti a chování** všech **vůdčích osobností** a posuzuje **role řídících pracovníků** při vytváření poslání, vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Důraz je kladen spíše na **osobní angažovanost a činy** a na to, jak vůdčí osobnosti v průběhu změn zachovávají **stálost záměrů či cílů organizace**. Rovněž dochází k přezkoumávání toho, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty organizace. Zkoumá se rovněž způsob, jakým se aktivně zúčastňují obchodních jednání se zákazníky a dodavateli (3, str. 20).

Strategie

Tato část je soustředěna na **začleňování cílů a hodnot** organizace do **celkové strategie a plánování** činností. Excelentní organizace uplatňují své poslání a vize vypracováním strategie **zaměřené na zákazníky** a další **zainteresované strany**, která rovněž zohledňuje situaci na trhu a oblast, v níž organizace působí. Posuzuje se, zda je strategie a plánování založeno na obecně známých a důvěryhodných faktech a datech a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben **reálným a dosažitelným plánům** na **provozní úrovni**. Hodnotí se také, zda je organizace schopna určit, kdy a jak má své cíle a strategii změnit v důsledku **změny tržních podmínek** (3, str. 21).

Pracovníci

Tato část se zabývá rozvojem organizace a **zapojení celkového potenciálu svých pracovníků** při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jde o **výběr vhodných** pracovníků a **rozvoj** jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možností plnit **měníci se potřeby a prospěch** organizace a jejích pracovníků. Dále je sledováno, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace a zda jsou procesy týkající se řízení lidských zdrojů efektivní a respektovány všemi pracovníky. Dochází k prověřování, zda pracovníci mají ve větší

míře pravomoc jednat a zda jsou zapojováni do nepřetržitého zlepšování organizace. Předpokladem je, že zapojení pracovníků do činnosti zlepšování proběhne především prostřednictvím **týmového přístupu** k řešení problémů a identifikování příležitostí (3, str. 22).

Partnerství a zdroje

Tato část je zaměřena na plánování a řízení **hlavních externích zdrojů** organizace (např. partnerství s dodavateli, distributory) a **svých interních zdrojů** (např. budovy, materiály, zařízení), **nových technologií, znalostí a informací**. Hodnocení se soustředí na **efektivní využívání a vzájemný soulad** těchto zdrojů za účelem dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů a na neustálé zlepšování a soulad těchto zdrojů s hodnotami organizace (3, str. 23).

Procesy, produkty a služby

Tato část hodnotí, jak organizace **poznává a vnímá své zákazníky** a přenáší jejich současné i budoucí potřeby a očekávání na výrobky a služby přinášející hodnotu. Zahrnuty jsou také požadavky na řízení hlavních procesů organizace (např. inovace či vztahy se zákazníky a dodavateli apod.) a **řídící a podpůrné** funkce (např. účetnictví, controlling apod.).

Hlavní procesy jsou pro výrobky a služby takové procesy, které mají **přímý vliv na spokojenost** konečného zákazníka. **Podpůrné a řídící** procesy jsou takové, které bezprostřední dopad na konečného zákazníka nemají, ale **podporují procesy hlavní** (3, str. 24).

Zákazníci – výsledky

Tato část hodnotí způsob, jakým organizace identifikuje, řadí do skupin a porovnává své **externí zákazníky** a u nich dosahované výsledky. Hodnocena jsou měřítka a výsledky, které určují úroveň **spokojenosti a loajality** zákazníka. Zohledňuje se jak skutečné vnímání zákazníka, tak měřítka a výsledky, jež umožní predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat **spokojenost a loajalitu zákazníka** (např. úroveň stížností, pozdní dodávky atd.). Tato **predikční měřítka** mohou být považována za **provozní** ukazatele, zatímco skutečná vnímání zákazníků jsou konečné a skutečné výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. **Skutečná vnímání** lze zjistit pouze **dotazováním** zákazníků (3, str. 25).

Pracovníci – výsledky

V této části jsou přezkoumávány trendy a úrovně **spokojenosti všech zaměstnanců** organizace. Zjišťuje se jak vnímání pracovníků, tak interní měřítko výkonnosti a výsledky, které povedou k predikování či ovlivňování spokojenosti pracovníků. V této části je zjišťováno, zda jsou výsledky známy, zda se podle nich jedná a zda jsou **porovnávány** s výsledky jiných srovnatelných organizací. **Interní měřítko** organizace představují **provozní** ukazatele výkonnosti, **skutečná vnímání** lze zjistit pouze **dotazováním** zaměstnanců. Rovněž je nezbytně nutné zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří. Organizace bude úspěšná pouze v případě, že si dokáže udržet **vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované** zaměstnance (3, str. 27).

Společnost – výsledky

Tato část se věnuje přezkoumávání činností organizace, které ovlivňují její okolí a společnost jako celek. Závisí na velikosti a typu organizace. Pozornost je soustředěna na vnímání činností organizace **z pohledu jejího okolí** (dobrý soused, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů, který snižuje znečišťování svého okolí). Zohledňuje se také nepřímý - **sociální vliv** prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných akcí a darů, podporou zdravotnictví, školství, prosazováním místních zájmů v regionu atd. Hodnotí se rovněž, zda organizace měří a zná **názory okolí** a společnosti a zda je s těmito názory spokojena. **Porovnání** s jinými organizacemi v regionu nebo celém státě je nutností (3, str. 28).

Klíčové výsledky

V této části dochází k přezkoumání **dosažených provozních** výsledků organizace, a to jak **finančních**, tak i **nefinančních**. Nejprve se hodnotí **klíčové provozní** vstupy ukazatelů **výkonnosti a koeficienty** (např. zisky, produktivita, podíl na trhu atd.). Následně se hodnotí **měřítko a výkonnost klíčových interních** procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku či služby (např. výnosy, návratnost, inovace atd.). Nakonec se hodnotí **výkonnost řídicích a podpůrných** procesů, které přispívají k **celkové efektivní** činnosti organizace (např. bezpečnost, finance, controlling atd.). V této části je rovněž přezkoumáváno, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s podobnými externími organizacemi (3, str. 29).

1.4.1 DOTAZNÍK

Dotazník pro excelenci byl navržen za účelem, aby jakékoli organizaci nebo podniku pomohl zjistit svoji **pozici na stupnici podnikatelské excelence**. Dotazník vychází z osvědčené a spolehlivé metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které dohromady definují excelenci podle způsobilosti organizace a jejích dosažených výsledků (3, str. 10).

Dotazník není omezen pouze na aspekty systémů managementu kvality, ale zasahuje rovněž do oblastí, jako jsou např. efektivnost postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků (3, str. 10).

Dotazník je složen z padesáti otázek, z nichž každá má **rovnocenný a vyvážený vliv** na bodové hodnocení organizace. Proto se v částech „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“ nachází větší počet otázek než v ostatních částech. Rozdělením počtu otázek jsou vyjádřeny **váhy bodového hodnocení** Modelu excelence EFQM. Dotazník představuje výchozí bod a ukazatel pro další činnosti - napomůže manažerům určit, kde má jejich úsilí o zlepšování nejvýznamnější dopad. Každý okruh otázek vybraný pro opatření ke zlepšování totiž ovlivní celkové zlepšování a dosažené bodové hodnocení stejnou měrou (3, str. 10).

Vyplnění dotazníku přináší tyto následující výhody:

- Pomůže organizaci zjistit její současnou pozici a určit budoucí směr a priority
- Umožní srovnání s dosaženými výsledky jiných organizací
- Podnítl organizaci k pravidelnému monitorování pokroku
- Zhodnotí, zda mají všichni členové vedení stejný názor na úspěch organizace i její slabé stránky
- Soustředí pozornost na schválení priorit zlepšování
- Zajistí, aby se organizace soustředila na priority v opatřeních ke zlepšování v souladu se strategií a politikou (3, str. 10)

1.4.2 BODOVÉ HODNOCENÍ

Všech 50 otázek dotazníku má v konečném bodovém hodnocení **rovnocenný podíl**. Prvních 25 otázek představuje **předpoklady pro dosažení výsledků**, dalších 25 otázek formuluje **dosažené výsledky**. Každá otázka v dotazníku má pouze čtyři možné odpovědi (A - D), a to z důvodu přiřazení praktických předpokladů bodovému hodnocení. Uvedení pouze čtyř možností bodového hodnocení napomáhá, vzhledem k velkému odstupu mezi jednotlivými úrovněmi, rychlejšímu hodnocení (3, str. 11).

D – Dosud nezačíná	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 %).

Obrázek 3: Metoda START - Interpretace bodového hodnocení (3, str. 11)

Samotný výpočet bodového hodnocení je znázorněn níže:

	D	C	B	A
1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	☐	☐	☐	☒
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 měřitek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analýzy provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	☐	☒	☐	☐
4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváníích zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	☐	☐	☒	☐
5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování procesu odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?	☐	☒	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

1.6.2 Bodové hodnocení části „Předpoklady“

Příklad: Procesy, produkty a služby (5 otázek)

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

Bodové hodnocení našeho příkladu:

Počet zaškrtnutí (a)	1	2	1	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0 +	66 +	67 +	100	Σ = 233
233 : 5 =	46,6	% úspěchu			

Obrázek 4: Bodové hodnocení – výpočet (3, str. 16)

Postup výpočtu je následující: Do prvního řádku se zapíše počet zaškrtnutí jednotlivých možností (A-D), a to v pořadí zprava doleva. Každé z možností je přiřazena váha, která se zapisuje do druhého řádku. Váhy jednotlivých možností jsou následující: A = 100, B = 67, C = 33, D = 0. Do třetího řádku se zapíše hodnota součinu hodnot z prvního a druhého řádku příslušných sloupců. V posledním, čtvrtém řádku je uvedena výsledná hodnota, která je podílem sumy všech hodnot ze třetího řádku a počtem zodpovězených otázek. Výsledek je procentuální vyjádření úspěchu ve sledované oblasti. Takto se postupuje u všech devíti oblastí. Procentuální vyjádření pozice na stupni podnikatelské excelence je potom podílem sumy procentuálních vyjádření úspěchu všech oblastí a celkového počtu otázek v dotazníku – 50 (Vlastní zpracování dle 3, str. 16).

1.4.3 ASPEKTY BODOVÉHO HODNOCENÍ – DOPORUČENÍ PRO ORGANIZACI

Při provádění bodového hodnocení dotazníku spočívá pro většinu organizací problém ve správném pochopení úplného významu otázky a v čestném a realistickém provedení nejvhodnějšího bodového hodnocení své organizace. Při hodnocení je nezbytně nutná co **největší objektivita**, což může být obtížné u osob zaměstnaných a každodenně přímo zainteresovaných v hodnocené organizaci. Po vyplnění dotazníku je nutné určit oblasti pro **budoucí možnosti zlepšování** a rovněž ověřit silné oblasti dosažených úspěchů. Záměrem tohoto dotazníku je pomoci při hodnocení současného stavu organizace na základě aspektů nastíněných v 50 otázkách. Každá z otázek je pro hodnotitele výzvou, aby zhodnotil efektivnost úsilí organizace při plnění požadavků uvedených v příslušné otázce (3, str. 11).

1.4.4 POSTUP APLIKACE MODELU START

1. Vedení organizace **rozhoduje o aplikaci modelu START**. Následně zvažuje, jaká **část organizace** (organizační jednotka) bude hodnocena. Dochází ke jmenování týmu řešitelů – tzv. START týmu. Je žádoucí, aby členové týmu byli z **různých organizačních jednotek a úrovní řízení**. V tomto kroku rovněž dochází ke jmenování odpovědné osoby – manažera projektu a následnému zaslání přihlášky (3, str. 13).

2. O projektu sebehodnocení organizace by měli být informováni zaměstnanci společnosti, případně další zainteresované strany. Manažer by měl absolvovat jednodenní **školení v České společnosti pro jakost** a interně by měli být vyškoleni i ostatní členové START týmu (3, str. 14).
3. Na prvním jednání START týmu se stanoví postup, aby mohly být zahájeny práce spojené se sebehodnocením. Každý člen týmu vyplní samostatně dotazník. Hodnocení se stanoví společným projednáním. Hodnotitelé stanovují objektivně podle skutečnosti a bez zdůvodnění úrovně plnění jednotlivých otázek. Z údajů v dotaznících stanoví START tým **silné stránky organizace a oblasti pro zlepšování** a na závěr sestaví **profil organizace** (3, str. 14).
4. Vedení organizace je seznámeno s výsledky sebehodnocení, případně jsou provedeny korekce. Této části projektu by se měli aktivně zúčastnit zástupci vrcholového vedení organizace (3, str. 14).
5. Organizace zašle vyplněný dotazník s podpisem vedoucího do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Ověřovatel SOK posoudí relevantnost dotazníku a navržených opatření a předá své stanovisko vedení SOK. Jedná se pouze o posouzení toho jak, jakou formou a s jakými výsledky byl proces sebehodnocení v organizaci realizován, nikoliv o hodnocení třetí stranou (3, str. 14).
6. Na základě doporučení hodnotitele SOK je rozhodnuto o udělení ocenění s certifikátem „**Perspektivní firma**“ a dohodnuto místo a termín předání certifikátu. Certifikát je platný **3 roky od data vydání** (3, str. 15).
7. Sdružení pro oceňování kvality, Česká společnost pro jakost a Národní informační středisko podpory kvality zveřejní jména držitelů všech typů ocenění na svých webových stránkách a propagačních materiálech (3, str. 15).
8. Rada kvality doporučuje výsledky tohoto sebehodnocení využít při zlepšování řízení organizace a realizovat navržená opatření. Rovněž je doporučeno sebehodnocení každoročně opakovat a po třech letech se přihlásit do programu Národní ceny kvality START PLUS nebo do programu Modelu Excellence (3, str. 15).

1.5 MODEL START PLUS

Model START PLUS vychází z modelu EFQM Excellence a **navazuje na Model START**, kterým cesta k excelenci začíná. Jde o devítikriteriální model. To znamená, že jej tvoří **devět kritérií excellence**, které jsou při komplexním modelu řízení organizace zohledňovány. Jedná se o kritéria předpokladů: „Vedení“, „Strategie“, „Pracovníci“, „Partnerství a zdroje“, „Procesy, výrobky a služby“ a kritéria výsledků: „Zákazníci - výsledky“, „Pracovníci - výsledky“, „Společnost - výsledky“ a „Ekonomické výsledky“. (9, str. 23).

Tento model je určen pro jakoukoliv organizaci, která splňuje stejné podmínky, jaké musí splňovat uchazeči hlásící se do programu START. Organizace se do programu START PLUS opět mohou přihlásit kdykoliv během roku (9, str. 9).

Model START PLUS vyžaduje sepsání náročnější **sebehodnotící zprávy**, která se skládá ze dvou částí: úvodní, která zahrnuje souhrnné informace o organizaci a hlavní, která obsahuje podrobné informace o organizaci a její výkonnosti podle devíti kritérií excellence (9, str. 32).

Jednotlivé odpovědi v dotazníku jsou posuzovány z více pohledů: v kritériích předpokladů jsou to přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování a uvádí se rovněž odkaz na objektivní důkazy; v kritériích výsledků se sledují trendy, cíle a srovnání. (9, str. 59, 67).

Hodnotitelem je **skupina vyškolených odborníků**, kteří nejprve posuzují podkladové zprávy pro hodnocení uchazečů a poté na místě u uchazečů ověřují pravdivost uvedených údajů a výkonnost organizace na cestě k excelenci (9, str. 9).

Dosáhne-li organizace v hodnocení **175 až 300 bodů**, získá ocenění (certifikát) **„Perspektivní firma“** či **„Perspektivní organizace“**. Jde o 1. stupeň ocenění – ocenění za zapojení organizace (9, str. 10).

Pokud organizace dosáhne bodového hodnocení **vyššího 300 bodů**, získá ocenění (certifikát) **„Úspěšná firma“** či **„Úspěšná organizace“**. Jedná se o 2. stupeň ocenění – ocenění zlepšování výkonnosti organizace (9, str. 10).

Platnost certifikátu je opět **3 roky od data vydání** (9, str. 10).

Povinností uchazečů je úhrada registračního poplatku ve výši 15 000 Kč a poplatku za hodnocení, jehož výše se odvíjí podle sektoru, v němž společnost operuje a výše tržeb společnosti. V podnikatelském sektoru je výše poplatku za hodnocení stanovena následovně: Je-li výše tržeb společnosti nižší než 100 milionů, činí poplatek 30 000 Kč, při tržbách mezi 100 až 250 milionů je výše poplatku 50 000 Kč a jsou-li tržby vyšší než 250 milionů, je poplatek 70 000 Kč (21, str. 2).

1.6 MODEL START EUROPE

V roce 2014 byl do programů Národní ceny kvality ČR zařazen program Start EUROPE. Program je určen pro organizace veřejné správy i pro podnikatelské subjekty. Organizace se do programu START EUROPE opět mohou přihlásit kdykoliv během roku. Program je založen na **sebehodnocení organizace a realizaci projektů** (22).

Uchazeč provádí sebehodnocení organizace podle nástroje, který si sám zvolí – např. dotazník START či dotazník EFQM. Výstupem tohoto sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšování (23, str. 8).

Uchazeč si zvolí kritéria pro určování priorit, na jejichž základě vybere 3 oblasti, kterým se bude v rámci následného zlepšování věnovat. Ke každé vybrané oblasti pro zlepšování vypracuje **plán projektu zlepšování**. Plány projektů jsou následně doplněny o informace o organizaci, průběhu sebehodnocení a zdůvodnění výběru priorit pro následné zlepšování. Výstupem těchto činností je **Akční plán zlepšování**, který uchazeč zasílá ke schválení Sdružení pro oceňování kvality. Po schválení Akčního plánu hodnotitelem má organizace 6 – 9 měsíců na realizaci projektů zlepšování. Po uplynutí této lhůty je Akční plán aktualizován, doplněn o dosažené výsledky a zaslán zpět Sdružení pro oceňování kvality. Hodnotitel poté navštíví organizaci a společně s relevantními pracovníky organizace diskutuje průběh implementace a výsledky projektů zlepšování. Do týdne pak hodnotitel připraví podrobnou Zpětnou zprávu (23, str. 8).

V rámci programu START EUROPE se tedy organizace neoceňuje za dosažení bodového skóre, ale za to, že celý proces sebehodnocení vůči Modelu Excelence EFQM zvládá a je schopna dosahovat prokazatelných zlepšení (24).

Povinností je uhradit registrační poplatek ve výši 10 000 Kč a poplatek za hodnocení ve výši 30 000 Kč (21, str. 1).

Organizace, které úspěšně absolvují program START EUROPE, obdrží národní ocenění **„Perspektivní firma“** či **„Perspektivní organizace“**, vydané Sdružením pro oceňování kvality a zároveň obdrží mezinárodní ocenění **„Committed to Excellence“**, vydané EFQM. Platnost **národního ocenění** je **3 roky**, platnost **mezinárodního ocenění** je **2 roky** (23, str. 6).

1.7 SROVNÁNÍ MODELŮ SEBEHODNOCENÍ

V následující tabulce je uvedeno srovnání zmíněných čtyř modelů sebehodnocení organizace:

Tabulka 1: Srovnání modelů sebehodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování dle 18,23)

Název modelu	Výhody	Omezení
Model START	Jednoduchost	Méně detailní
	Nevyžaduje žádné školení	
	Celé vedení firmy se může zapojit ihned	Některé oblasti pro zlepšení mohou uniknout pozornosti
	Výsledky během jednoho dne	Pouze hrubá stupnice hodnocení (A - D)
	Odhalí hlavní oblasti pro zlepšení	
Model START PLUS	Podrobnější, názorné otázky	Ve srovnání s Modelem Excellence EFQM nemusí Model START PLUS odhalit všechny oblasti pro zlepšení
	Připravené formáty zprávy a sešitu hodnocení	
	Vyžaduje pouze minimální zaškolení	
	Poskytuje podrobnější výčet oblastí pro zlepšení	
	Bodové hodnocení je porovnatelné	
Model START EUROPE	Národní a mezinárodní ocenění	Nutnost vypracování plánů projektů pro zlepšování
	Zpětná zpráva místo bodového hodnocení	
	Uchazeči si sami vybírají oblasti pro zlepšení	
Model Excellence EFQM	Podrobnost	Vyžaduje počáteční školení hodnotitelů
	Detailní systém hodnocení RADAR	
	Odhalí nejvíce oblastí pro zlepšení	Proces hodnocení je časově náročnější
	Bodové hodnocení je porovnatelné	

1.8 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Porterův model pěti konkurenčních sil je **analýzou odvětví a jeho rizik**. Lze říci, že základy tohoto modelu vychází z analýzy trhu, chování organizace a chování spotřebitele – tedy z mikroekonomie. Podstatou této metody je prognóza vývoje konkurenční situace ve zkoumaném odvětví na základě predikce možného chování pěti prvků působících na daném trhu a rizika hrozícího podniku z jejich strany (25).

Mezi tyto prvky se řadí:

- Stávající konkurenti – intenzita konkurence a schopnost konkurentů ovlivnit cenu a množství nabízeného výrobku či služby (25).
- Potenciální konkurenti – možnost vstupu nových konkurentů na trh (bariéry trhu) a následné ovlivnění ceny a nabízeného množství daného výrobku či služby (25).
- Dodavatelé – vliv dodavatelů na cenu a nabízené množství potřebných vstupů, Jedná se tedy o vyjednávací sílu dodavatelů (25).
- Odběratelé – vliv odběratelů na cenu a poptávané množství daného výrobku či služby. Jedná se tedy o vyjednávací sílu odběratelů (25).
- Substituty – cena a nabízené množství výrobků či služeb, které nahrazují daný výrobek či službu (25).

1.9 SWOT ANALÝZA

Podstatou SWOT analýzy je identifikace faktorů a skutečností, které představují pro objekt analýzy silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou poté charakterizovány případně hodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT (10, str. 51). Tato analýza tedy zkoumá vzájemné vztahy výsledků interní a externí analýzy. Silné stránky a slabiny většinou vyplývají z výsledků **interních analýz** a příležitosti a hrozby z výsledků **analýz externích**. SWOT analýza by měla být vždy zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána a měla by být zaměřena na podstatná fakta a jevy (11, str. 174). SWOT analýzu je vhodné zařazovat až na závěr celkové analýzy subjektu, protože je v podstatě sumarizací nejdůležitějších závěrů z provedených vnějších a vnitřních dílčích analýz (10, str. 54).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

2.1.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název a sídlo firmy:	AGRICOL s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	46506721
Datum zápisu do OR:	18. května 1992
Základní kapitál:	4 500 000 Kč
Počet zaměstnanců:	189
Sídlo:	Polička, T. Novákové 521, okres Svitavy, PSČ 57201

Předmět podnikání:

- Mlékárenství
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- Silniční motorová doprava nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí

Orgány společnosti:

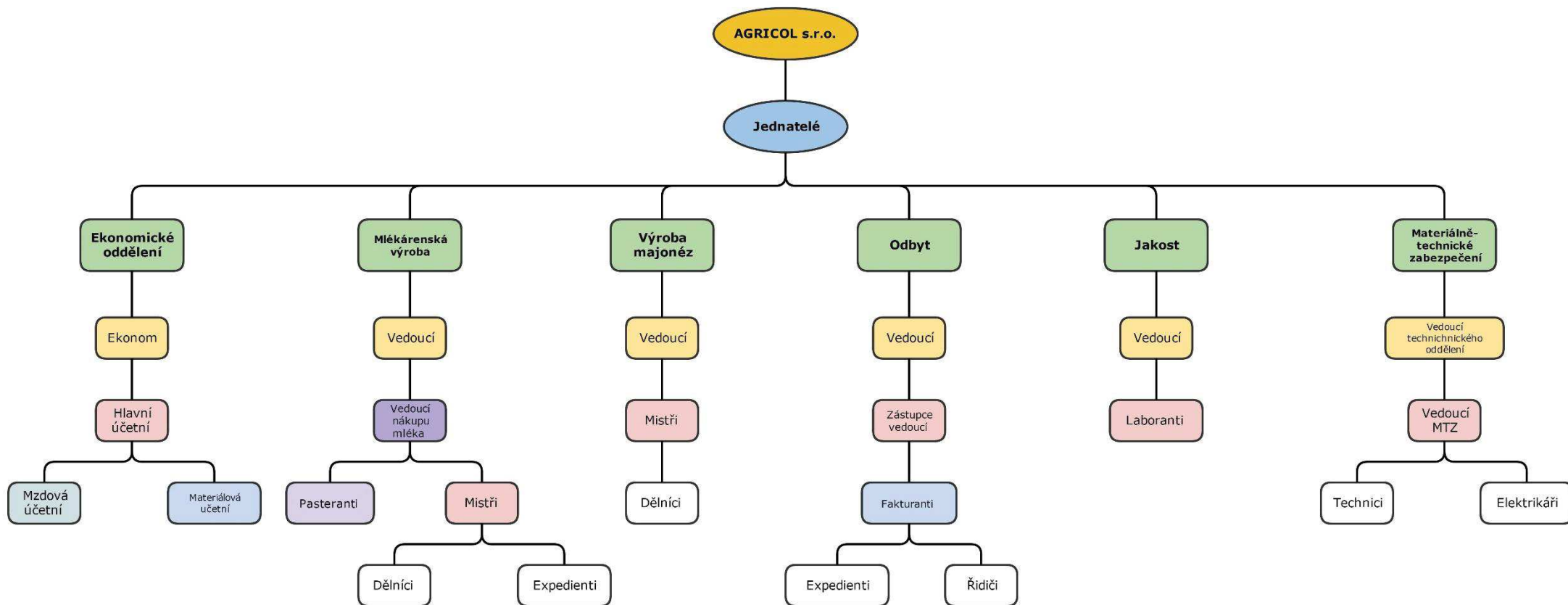
- Statutární orgán: Jednatelé:
Ing. Antonín Andrlé
Ing. Jiří Roček
Ing. Bohumil Valenta
- Společníci: Ing. Antonín Andrlé
Ing. Jiří Roček
Ing. Bohumil Valenta

Internetová adresa: www.agricol.cz (26)



Obrázek 5: Logo společnosti (27)

2.1.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



Obrázek 6: Organizační struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost AGRICOL s.r.o. má dvě střediska, a to v Poličce a Opatovicích u Rajhradu. Veškerou hospodářskou činnost provozuje ve **středisku v Poličce**, středisko Opatovice pronajímá na základě nájemní smlouvy. Statutárním orgánem společnosti jsou jednatelé, jimiž jsou pan Ing. Andrlé a Ing. Roček, kteří jsou zároveň s panem Ing. Valentou i společníky. Podnik se skládá ze **šesti útvarů**, kterými jsou: ekonomické oddělení, mlékárenská výroba, výroba majonéz, odbyt, jakost a materiálně-technické zabezpečení. Každé středisko má svého **vlastního vedoucího**, v ekonomickém středisku tuto funkci plní **ekonom**. Za vykonanou práci ve výrobních střediscích odpovídají **mistři** (mlékárenská výroba – 5 mistrů, výroba majonéz – 2 mistři). Společnost měsíčně vyprodukuje **vlastní činností okolo 700 tun sýra a 500 tun majonézových výrobků**. V současné době zaměstnává společnost celkem **189 zaměstnanců** (28, 46).

2.1.3 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Historie zpracování mléka v Poličce se datuje do 30. let 20. století. Chod mlékárny řídila v té době tzv. správní rada. Objem ročního nákupu mléka tehdy činil 600 tisíc litrů a vyráběly se zde tvarohy. V roce 1948 byla vystavěna sběrna vajec a sýrařské sklepy. Kromě zpracování mléka se tedy společnost začala zabývat i chovem drůbeže a s ním spojenou produkcí vajec. Po roce 1948 byl podnik integrován pod Průmysl mléčné výživy se sídlem v Hradci Králové, pod jehož vedením zůstal až do roku 1992. V roce 1992 byl podnik zprivatizován a 6. února 1992 byla pěti společníky založena společnost AGRICOL s.r.o., která 18. května téhož roku zahájila svoji činnost. Během své činnosti se společnost jistou dobu věnovala mimo ostatní činnosti rovněž výrobě jogurtů a smetanových výrobků. V současné době se zaměřuje na zpracování mléka a vajec - výroba polotvrdých sýrů (zejména eidamského typu), výroba majonézových krémů a tatarských omáček. Současný objem ročního nákupu mléka činí zhruba 70 milionů litrů. Z původních pěti společníků jsou nyní ve společnosti tři, z nichž dva jsou zároveň jednatelem (29, 46).

2.1.4 HLAVNÍ TRHY, ZÁKAZNÍCI A KONKURENCE

Současné tržní prostředí, v němž se společnost pohybuje, se vyznačuje vysokou dynamičností a změnami, na které musí společnost včas a odpovídajícím způsobem reagovat. Znalost tržního prostředí je tedy stěžejní pro zachování orientace na zákazníka, s cílem maximálního uspokojení jeho potřeb a požadavků. Z tohoto důvodu je nezbytné provádět investice do modernizace a inovace výrobních zařízení, které rovněž umožňují rozšiřování stávajícího sortimentu výrobků a zvyšování kvality a bezpečnosti potravin. Hlavními trhy, na nichž společnost operuje, jsou **trh mléčných výrobků** (konkrétně trh sýrů) a **trh vaječných výrobků** (konkrétně trh majonéz, tatarských omáček a dressingů). Co se týče evropského trhu, společnost působí na trzích v České republice, Polsku a na Slovensku.

Konkurenční prostředí společnosti je vcelku rozmanité. To je dáno především tím, že odvětví mlékárenství zahrnuje širokou škálu produktů. Z podniků, které se věnují mlékárenské výrobě, byly pro účely této práce vybrány pouze společnosti zabývající se výrobou a zpracováním **polotvrdých sýrů**. Vzhledem k tomu, že existuje velké množství druhů sýrů, je konkurence rozdělena na přímé a nepřímé konkurenty. Mezi **přímé konkurenty** patří společnosti, které vyrábějí **stejně druhy sýrů**, jako analyzovaná společnost. Mezi **nepřímé konkurenty** patří společnosti, které vyrábějí **jiné typy sýrů**. Nepřímým konkurentům je však vhodné věnovat stejnou pozornost jako těm přímým, protože některé jejich produkty mohou v určitých případech představovat **substituty** k výrobkům dané společnosti. Konkurenční společnosti jsou znázorněny v následující tabulce. Společnosti vyrábějící výhradně tavené, měkké, termizované či zrající sýry nejsou do analýzy zahrnuty, protože tyto produkty neovlivňují konkurenční pozici analyzované společnosti.

Tabulka 2: Konkurenční společnosti - sýry (Zdroj: Vlastní zpracování dle 30 a webových stránek jednotlivých společností)

Typ konkurence	Název společnosti	Druh výrobku
Přímá konkurence	Jaroměřická mlékárna, a.s.	Eidam 20%, Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený, Jaroměřický archivní sýr
	LACRUM Velké Meziříčí, s.r.o.	Eidam 20%, Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený, Moravský bochník 45%, sýr Gouda 48%
	Laktos, a.s.	Eidam 30%, Eidam uzený, Kralevic, Camembert
	Madeta a.s.	Eidam 20%, Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený, Eidam uzený se šunkou 44%, sýr holandského typu s oky 20%, 30%, 45%, sýr Gouda 48%, přírodní sýr 48%, sýr archivní 3 měsíce zrání 48%, sýr ementálského typu 45%, přírodní zrající sýr 45%, bílý sýr 40%, balkánský sýr, Niva, plísňový sýr 50%, sýr camembertského typu s bílou plísní na povrchu 43%, 48%, zrající sýr 40%, 60%
	Milkpol spol. s r.o.	Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený, sýr Gouda 48%, sýr holandského typu s tvorbou ok 17%, 45%, sýr holandského typu s tvorbou ok uzený, sýr Čedar 50%
	MORAVIA LACTO, a.s.	Eidam 20%, Eidam 30%, Eidam 45%, Montana český ementál 45%, Horácký sýr s oky 30%, Panýr čerstvý nezrající sýr 47%, Herold - tvrdý sýr 48%
	Polabské mlékárny, a.s. - MILKO	Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený, sýr Gouda 45%, sýr s oky 45%, pařený sýr 35%, Mozzarella
Nepřímá konkurence	Brazzale Moravia a.s.	Sýr parmazánového typu, lisovaný sýr s oky, pařený polotvrdý sýr
	ITALAT CZ, s.r.o.	Mozzarella, Ricotta, Scarmoza, Mascarpone
	Mlékárna Bystřice pod Hostýnem	Mozzarella, Bílý pařený sýr 40%, Koliba 35%
	Mlékárna Kroměříž	Sýr Gouda 45% a 56%
	Mlékárna Olešnice	Bílý sýr 38%, Bílý sýr 40%, Pivní sýr 42%, Balkánský sýr 48%
	Mlékárna Polná	Balkánský sýr, Koliba 43% a 52%, přírodní polotvrdý sýr 48% a 57%, pařený sýr
	Savencia Fromage & Dairy, a.s. - Povltavské mlékárny	Sýr ementálského typu, Král sýrů Hermelín, Sedlčanský hermelín
	Skupina Bel, výrobní závod Želetava	Mini Babybel, Leerdammer
	Žirovnická mlékárna	Sýr balkánského typu

Konkurenční prostředí v oblasti majonéz, ochucených majonézových krémů a tatarských omáček je stejně jako v případě sýrů velmi rozmanité. Je to především z toho důvodu, že tento typ produktů umožňuje **široké spektrum modifikací**. Hlavní konkurenční společnosti pro oblast majonézových výrobků jsou znázorněny v tabulce níže. Zaznamenané jsou pouze **konkurenční a jim příbuzné výrobky**, nikoliv celé produktové portfolio jednotlivých společností.

Tabulka 3: Konkurenční společnosti - Majonézové výrobky (Zdroj: Vlastní zpracování dle 31 a webových stránek jednotlivých společností)

Název společnosti	Název značky výrobků	Druh výrobku
ZÁRUBA FOOD a.s.	Zárubova, Heinz, Fine Life, Tesco	Majonézy, Tatarské omáčky, Omáčky na gril, Zálivky na salát, Studené ochucené omáčky
Vitana a.s.	Vitana	Majonéza, Tatarská omáčka, Tekuté marinády, Steakové omáčky, Chilli omáčky, Salátové zálivky, Steak omáčka
Unilever ČR spol. s r.o.	Hellmann's	Majonézy, tatarské omáčky, Kečupy, Hořčice, Dijonnaise, Salátové dresinky, Grilovací omáčky, Omáčky k masu
OTMA - Sloko, s.r.o.	Otma	Majonéza, Tatarská omáčka, Dressingy, Kečupy
Spak Foods s.r.o.	Spak	Majonézy, Tatarské omáčky, Dressingy, Kečupy, Hořčice, Křen (dochucovadlo), Omáčky na gril, Studené ochucené omáčky
Boneco a.s.	Boneco	Majonézy, Tatarská omáčka, Dressingy, Hořčice, Kečupy, Křen (dochucovadlo)
Delimax Hodonín	Varmuža	Majonéza, Tatarská omáčka, Studené ochucené omáčky
Lidl Česká republika	Mikado	Majonéza, Tatarská omáčka, Kečupy, Studené ochucené omáčky,
Kaufland	Vita Star, K-Classic	Majonéza, Tatarská omáčka

2.1.5 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

Výrobní obor mlékárenství patří mezi obory, které mají nejvyšší podíl na tržbách ve výrobě potravinářských výrobků. Co se týče počtu podniků, je obor mléčné výroby v České republice vcelku málo zastoupen. V roce 2015 se v daném oboru pohybovalo 167 podniků, a to především podniků malých - do 49 zaměstnanců (32, str. 33). Odvětví mlékárenství je v České republice silně ovlivněno **situací na evropském a světovém trhu s mlékem a mléčnými výrobky**, a to z důvodu propojení evropského trhu a působení nadnárodních řetězců. Cena mléka v České republice se odvíjí od **evropské**

ceny mléka (33). V lednu roku 2017 dosáhla výkupní cena mléka hodnoty 7,74 Kč/l. Pro srovnání uvádím rekordní maximální nákupní cenu mléka, která byla zaznamenána v lednu roku 2008 a činila 10,10 Kč/l (34, str. 1). Ve druhé polovině roku 2014 vstoupil v platnost zákaz dovozu mléka a mléčných výrobků do Ruské federace (tzv. ruské embargo), který trvá i nadále (32, str. 36). Zároveň do dubna roku 2015 fungovaly v Evropské unii **kvóty na produkci mléka**, čímž bylo zamezováno nadbytečné produkci mléka a mléčných výrobků a byla tak stabilizována jejich cena. V dubnu roku 2015 byly tyto kvóty zrušeny a každý stát tak dostal možnost vyprodukovat libovolné množství mléka. Důsledkem tohoto vývoje došlo ke zvýšení výroby mléka, a to zejména v zemích jako Německo, Itálie, Nizozemí či Irsko (33). Společně s ruským embargem se tímto vytvořila nadprodukce mléka, jež vedla ke snížení jeho nákupních cen (32, str. 35). V srpnu roku 2016 začaly výkupní ceny mléka po 26 měsících klesání opět stoupat, a to z důvodu zvýšení poptávky po mléku v Evropské unii a ve světě. Byly totiž vytvořeny nové obchodní příležitosti v Severní Africe, na Středním východě a Jižní Americe (35). Výroba sýrů v lednu letošního roku vzrostla ve srovnání s prosincem roku 2016 o 310 tun, a to na 7 942 tun. Celkem bylo v roce 2016 vyrobeno 95 242 tun přírodních sýrů (33, str. 2).

Trh vajec

Soběstačnost České republiky v produkci vajec je od roku 2013, kdy byla 85,7%, stále klesající. Odhad pro rok 2017 je 73,9%. V roce 2001 tvořil 45,8 milionů kusů vajec dovoz a 60,6 milionů kusů vývoz. Odhad dovozu v roce 2017 činí 980 milionů kusů a vývozu 240 milionů kusů. Z těchto údajů tedy vyplývá, že došlo ke **změně trendu převyšujícího vývozu vajec nad dovozem**. Rovněž byl za posledních 16 let zaznamenán výrazný nárůst dovozu a vývozu, přestože se **celková spotřeba významně snížila**. V roce 2001 činila celková výroba vajec v ČR 3,19 miliard kusů a pro letošní rok je prognózována na 2,1 miliardy kusů. Do roku 2004 přitom výroba vajec v ČR převyšovala spotřebu (36, str. 1-2).

Hrubé náklady na produkci jednoho vejce činí v České republice 1,50 - 1,70 Kč, zatímco se do tuzemska dováží vejce i za 0,80 Kč za kus. Těmto dovozům lze tedy velmi **obtížně konkurovat**. Jednou z příčin je nadprodukce vajec v zemích, z nichž se do České republiky dováží. Tyto země mají jiné možnosti vzhledem k dotacím a používají levnější krmné směsi, než které používají čeští producenti. Rovněž není zcela jasné, zda tyto země

plní evropské normy na obohacené klece (37). Největším dovozcem vajec do České republiky je sousední Polsko, dále Lotyšsko, Německo, Španělsko a další (38, str. 6). Průměrná obchodní cena za jedno vejce činila v březnu letošního roku 2,22 Kč (38, str. 3).

2.1.6 EKONOMICKÁ A FINANČNÍ SITUACE PODNIKU

Ekonomickou situaci podniku lze označit jako dobrou a dlouhodobě stabilní. Společnost realizuje veškeré své investiční aktivity **zcela bez pomoci cizích zdrojů financování**. Výsledky hospodaření se dlouhodobě pohybují v kladných hodnotách a celkový peněžní tok je rovněž stabilní.

Roční obrát společnosti v letech 2014 – 2016:

2014: 1 510 580 000 Kč

2015: 1 360 333 000 Kč

2016: 1 335 621 000 Kč

Výsledek hospodaření před zdaněním v letech 2014 – 2016:

2014: 86 093 000 Kč

2015: 70 684 000 Kč

2016: 90 404 000 Kč

Výsledek hospodaření po zdanění v letech 2014 – 2016:

2014: 69 730 000 Kč

2015: 57 863 000 Kč

2016: 73 325 000 Kč

Tržní podíl společnosti v odvětví: cca 16%.

(39)

PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

1) Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Konkurenční prostředí je v oblasti výroby sýrů v České republice poměrně velké. Významnými producenty sýrů v České republice, kteří se zaměřují na výrobu stejného typu produktu jako společnost AGRICOL s.r.o., jsou: Madeta a.s., MORAVIA LACTO, a.s., Laktos, a.s., Jaroměřická mlékárna, a.s., LACRUM Velké Meziříčí, s.r.o., Milkpol spol. s r.o. a Polabské mlékárny, a.s. Ostatní společnosti v odvětví vyrábějí sýry jiných typů, které však mohou být běžným spotřebitelem využity jako substituty. Tyto společnosti jsou uvedeny výše v tabulce konkurenčních společností jako nepřímá konkurence.

V oblasti majonézových výrobků jsou hlavními konkurenty následující společnosti (v závorce za názvem společnosti jsou uvedeny značky majonézových výrobků, které daná společnost vyrábí): ZÁRUBA FOOD a.s. (Zárubova, Heinz, Fine Life, Tesco), Vitana a.s. (Vitana), Unilever ČR spol. s r.o. (Hellmann's), OTMA – Sloko, s.r.o. (Otma), Spak Foods s.r.o. (Spak), Boneco a.s. (Boneco).

2) Bariéry vstupu

Podíl společnosti na trhu vykazuje **dlouhodobě stabilní vývoj**. Určitou hrozbu představuje vstup nových produktů od **zahraničních** dodavatelů. Riziko vstupu nových **tuzemských** konkurentů na trh je poměrně nízké. Daná oblast podnikání je **náročná na investice** a zároveň podléhá řadě **legislativních opatření**, vztahujících se na oblast potravinářství, které rovněž vyžadují značnou míru **kapitálové vybavenosti**.

3) Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním vstupem do výroby sýrů je kvalitní **mléko**, které musí splňovat přísné hygienické normy. U mléka se sledují hodnoty tuku a bílkovin a rovněž přítomnost inhibičních látek. U každé dodávky mléka jsou tyto hodnoty přísně sledovány prostřednictvím vzorků. Tyto hodnoty jsou závislé na tom, v jakých podmínkách jsou zvířata chována a na skladbě jejich potravy. Největší vyjednávací sílu mají zejména dodavatelé s **kvalitním mlékem** (tzn. s mlékem s vysokým obsahem tuku a bílkovin), protože výtěžnost tohoto mléka je nejvyšší. Výtěžnost mléka je zásadním způsobem ovlivněna skladbou potravy zvířat. Někteří dodavatelé se sdružují pod tzv. **svazy**

(např. Svaz výrobců mléka, a.s. nebo Morava, mlékařské odbytové družstvo), čímž zvyšují svoji vyjednávací pozici při výkupních cenách mléka (46).

Hlavním vstupem do výroby majonéz jsou **olej a vejce**. Z důvodu zachování vysoké jakosti výrobku, prochází vejce rovněž testováním v laboratoři společnosti. Společnost nakupuje vejce celkem od tří dodavatelů. Vyjednávací síla žádného z nich tedy není vyšší. Při výběru dodavatele potom hraje největší roli **kvalita a nákupní ceny**. Olej je nakupován na základě předem sjednaných kontraktů na komoditní burze (46).

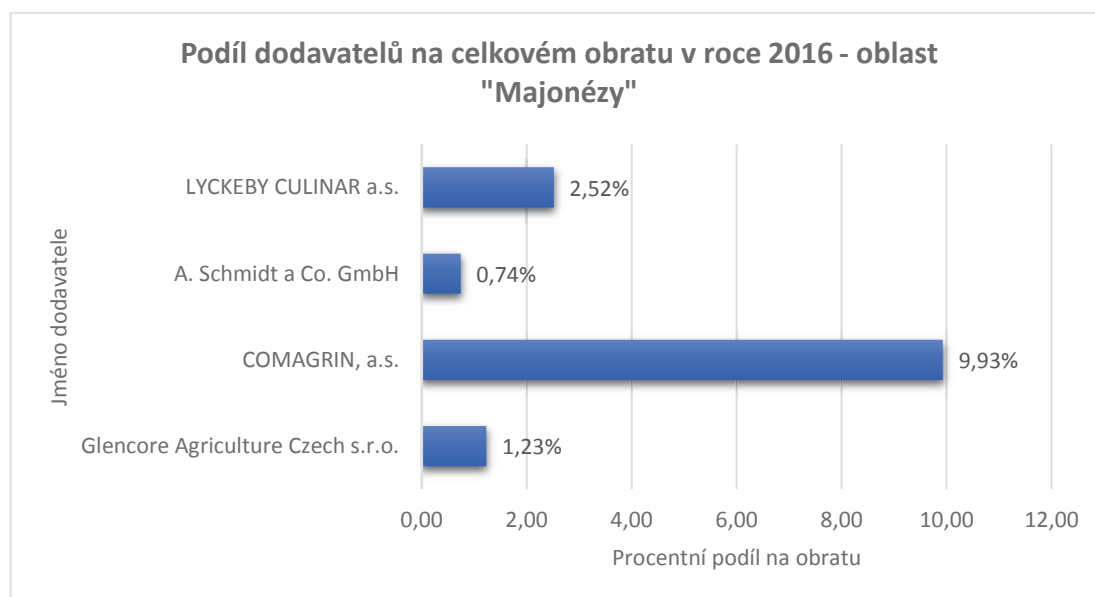
Celkové portfolio dodavatelů je poměrně **široce diverzifikované**. Co se týče materiálů a ostatních surovin určených pro výrobu (kromě mléka a vajec), je většina z nich poměrně snadno dostupná. Vyjednávací síla žádného z těchto dodavatelů tedy není významně vyšší.

Nejvýznamnější dodavatelé společnosti, včetně zboží, které dodávají, jsou uvedeni v následující tabulce. Třetí sloupec tabulky uvádí podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém obratu. Protože podíl mléka na celkovém obratu tvoří téměř 50%, zbývají na další dodavatele pouze velmi malé části. Ve čtvrtém sloupci tabulky je proto uveden podíl dodavatelů na celkovém obratu sníženém o mléko. V tabulce jsou rovněž graficky odděleni dodavatelé podle surovin, které dodávají pro jednotlivé části podnikání – **Výroba sýrů:** mléko, **výroba majonéz:** vejce a olej, **Ostatní:** stroje, náhradní díly, přísady do sýrů, folie, sklenice, kartony, etikety.

Tabulka 4: Nejvýznamnější dodavatelé (Zdroj: Vlastní zpracování dle 39)

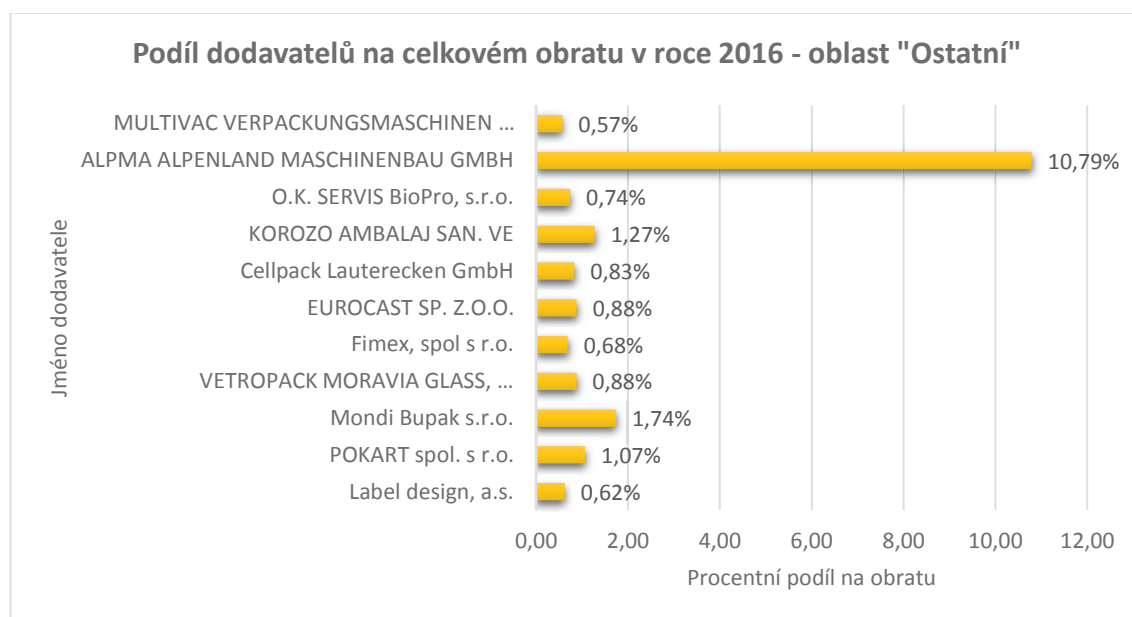
Jméno dodavatele	Dodávané suroviny/zboží	Podíl na celkovém obrátu v roce 2016	Podíl na celkovém obrátu v roce 2016 (bez mléka)
MLÉKO (cca 30 dodavatelů)	Mléko	49,88%	0%
LYCKEBY CULINAR a.s.	Vejce	1,26%	2,52%
A. Schmidt a Co. GmbH		0,37%	0,74%
COMAGRIN, a.s.	Olej	4,98%	9,93%
Glencore Agriculture Czech s.r.o.		0,62%	1,23%
MULTIVAC VERPACKUNGSMASCHINEN ČESKÁ REPUBLIKA	Stroje	0,29%	0,57%
ALPMA ALPENLAND MASCHINENBAU GMBH	Náhradní díly	5,41%	10,79%
O.K. SERVIS BioPro, s.r.o.	Přísady do sýrů	0,37%	0,74%
KOROZO AMBALAJ SAN. VE	Folie	0,64%	1,27%
Cellpack Lauterecken GmbH		0,42%	0,83%
EUROCAST SP. Z.O.O.		0,44%	0,88%
Fimex, spol s r.o.		0,34%	0,68%
VETROPACK MORAVIA GLASS, akciová společnost	Sklenice	0,44%	0,88%
Mondi Bupak s.r.o.	Kartony	0,87%	1,74%
POKART spol. s r.o.		0,53%	1,07%
Label design, a.s.	Etikety	0,31%	0,62%

Podíl dodavatelů na celkovém obrátu pro část podnikání výroby majonéz, do níž jsou zařazeni dodavatelé vajec a oleje, je graficky znázorněn v následujícím grafu.



Graf 1: Podíl dodavatelů na celkovém obrátu – Majonézy (Zdroj: Vlastní zpracování)

Podíl dodavatelů pro oblast nazvanou jako „Ostatní,“ do níž jsou zařazeni dodavatelé strojů, náhradních dílů, přísad do sýrů, folií, sklenic, kartonů a etiket, znázorňuje graficky následující graf.



Graf 2: Podíl dodavatelů na celkovém obrátu – Ostatní (Zdroj: Vlastní zpracování)

4) Vyjednávací síla odběratelů

Vzhledem k **menšímu množství klíčových odběratelů** je jejich vyjednávací síla **značná**. Velké řetězce zajišťují společnosti stabilní odbyt výrobků, včetně zajištění **vlastních distribučních kanálů**, což představuje významnou úsporu nákladů na marketing. Ročně jsou uzavírány smlouvy o dodávkách zboží a dalších dodavatelských podmínkách. Jednání o cenových podmínkách pak probíhají periodicky na základě **vývoje trhu**. Velcí odběratelé zároveň požadují dodržování specifických standardů a neustálé zvyšování úrovně hygienických a dalších podmínek. Vliv klíčových odběratelů je například i na formu **spotřebitelského balení**, včetně výroby **privátních značek**. Smluvní a dodavatelské podmínky jsou oboustranně dodržovány a vymáhány (46).

V oblasti výroby druhů majonéz, určených pro následné zpracování (například pro výrobní lahůdek), mají významnější odběratelé vliv zejména na **složení a konzistenci** produktů.

Klíčovými odběrateli společnosti jsou: Lidl, Kaufland, Ahold, Globus, Makro, Tesco, Penny, Billa, Hruška (39).

5) Hrozba substitutů

Obecně lze substitut k polotvrdému sýru nalézt pouze velmi obtížně. Jedná-li se však o sýry, které se vyrábí z **živočišného mléka**, lze za jejich substitut považovat sýry, jejichž výchozí surovinou je místo živočišného mléka **mléko sójové** (např. tofu). Tyto výrobky jsou ale víceméně zacílené na specifické skupiny spotřebitelů např. na spotřebitele s alergií na laktózu, na vegetariány a vegany nebo na zastánce zdravé výživy.

Co se týče majonézových výrobků (a tatarských omáček), lze za substitut považovat **bílý jogurt** či **tvarohové sýry** (např. cottage, Lučina). Majonézu či tatarskou omáčku lze vyrobit i v domácích podmínkách. Alternativou klasické majonézy vyrobené z vajec je **sójová majonéza**. Tento produkt je stejně, jako je tomu v případě sýrů, zacílený na specifické skupiny spotřebitelů např. na spotřebitele s alergií na vajíčka, na vegetariány a vegany či zastánce zdravé výživy.

2.1.7 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO

- **Sýry**

Společnost při výkonu své činnosti vyrábí a zpracovává sýry těchto následujících typů: **Eidam 30%, Eidam 45%, Eidam uzený a Čedar 50% (žlutý a oranžový)**.

Sýr Eidam 30% je polotvrdý sýr s obsahem tuku v sušině 30%. Koncovým zákazníkům je dodáván ve formě plátků balených po 100g, 200g (2 plátky), bločků o hmotnosti 200g, 300g, 400g a 650g či formě cihel o hmotnosti cca 2,5kg.

Sýr Eidam 45% je polotvrdý sýr s obsahem tuku v sušině 45%. Dodáván je rovněž ve formě plátků balených po 100g nebo ve formě bločků o hmotnosti 200g.

Sýr Eidam uzený je zákazníkům dodáván ve formě plátků balených po 100g či uzených hranolů.

Sýr Čedar 50% je polotvrdý sýr s obsahem tuku v sušině 50%. Společnost jej zákazníkům dodává ve formě plátků balených po 500g či bločků o hmotnosti 200g.

Při výrobní fázi porcování vzniká kromě kalibrovaných výrobků ještě další prodejní artikl, a tím jsou tzv. skrojky. Jedná se o kusy porcovaného sýra, které nelze upravit tak, aby vyhovovaly spotřebitelskému balení. Tyto jsou vakuově baleny do 5 – 10kg balení a jsou dále využívány pro další zpracování do lahůdkářství, případně jiných výroben (40).

- **Majonézy**

Dalším výrobkem z produktového portfolia společnosti, je **majonéza Poličanka**. K zákazníkům se tento produkt dostává ve formě tzv. kusovek, což jsou malé sáčky o hmotnosti 95g nebo ve sklenicích o hmotnosti 240g. Nově je k dostání i v uzavíratelných sáčcích o hmotnosti 230g.

Pro lahůdkářské výroby a restaurační zařízení vyrábí společnost v baleních o hmotnosti 5kg a 10kg tyto majonézy: **Základní, Poličská, Petrželová, Kečupová, Výrobní, AGRI-speciál, Labužník, Klasik** (40).

- **Ochucené majonézové krémy**

Vedle standardních majonéz vyrábí společnost rovněž ochucené majonézové krémy, kterými jsou **Dobrota na bagety** a **Francouzský dressing**. Tyto jsou dodávány ve sklenicích o hmotnosti 240g.

- **Tatarské omáčky**

Dalšími produkty společnosti jsou **tatarská omáčka** a **tatarská omáčka Feferonka**. Tatarská omáčka a tatarská omáčka Feferonka jsou stejně jako majonéza dodávány ve formě tzv. kusovek – sáčků o hmotnosti 95g či ve sklenicích o hmotnosti 240g. Nově je tatarská omáčka k dostání i v uzavíratelných sáčcích o hmotnosti 230g.

Majonézy, ochucené majonézové krémy a tatarské omáčky se všechny také dodávají v krabicích po 5kg či 10kg nebo v plastových kbelících po 1kg, 5kg či 10kg, případně dle přání zákazníka (40).

Na následujících obrázcích jsou zachyceny některé vybrané produkty z produktového portfolia společnosti.



Obrázek 7: Vybrané produkty společnosti (39)



Obrázek 8: Vybrané produkty společnosti (39)

2.1.8 SOUHRNNÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Tabulka 5: Souhrnná analýza společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	Tradice společnosti (25 let na trhu) a pozice na trhu	Výrobní diverzifikace
	Známé jméno v regionu	Příliš stručné, zastaralé a neaktualizované webové stránky
	Moderní technické vybavení	Zastarávající vozový park
	Cenová politika	Omezený rozvoj odborné a osobní způsobilosti zaměstnanců
	Vysoká kvalita produktů	Nízká zainteresovanost pracovníků na chodu podniku
	Velmi dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	Vysoká fluktuace pracovníků
	Stabilní ekonomická situace společnosti	
	Postradatelnost propagace – úspora marketingových nákladů	
Vnější prostředí	Příležitosti	Hrozby
	Spokojenost a loajalita stávajících zákazníků	Nákupní ceny mléka
	Navýšení výrobní kapacity	Ztráta dodavatelů
	Investice do nových technologií a modernizace	Neustálý tlak na nižší ceny ze strany odběratelů
	Zvyšující se zájem o produkty tuzemského původu	Vstup nového silného konkurenta na trh

Silné stránky

Nejsilnější stránkou podniku na tuzemském trhu je **pozice dlouhodobě působící české firmy**, nabízející produkty z kvalitních surovin za příznivou cenu.

Společnost dlouhodobě provádí nepřetržité investice do **modernizace výroby**, a to nejenom z důvodu stále se zpřísnujících hygienických požadavků, ale především z důvodu rostoucích požadavků zákazníků na vyšší kvalitu výrobků a rovněž z důvodu stále se zvyšujícího tlaku konkurence. Společnost neinvestuje pouze do **modernizace strojů a vybavení**, ale i do **rozšiřování výrobních kapacit** v podobě nových prostor. V loňském roce byla dokončena **výstavba nové haly**, do níž se kompletně přesunuly

výrobní procesy porcování uztřelého sýru a balení do spotřebitelských balení. Původní hala nyní slouží k realizaci kompletního procesu výroby, který zahrnuje proces srážení, sýření, proplachování, lisování, vykrajování polotovaru, solné lázně a osychání. Dále se v původní hale uskutečňují procesy balení polotovarů do zracích obalů a zrání ve zracím sklepě. Díky výstavbě nové haly mohl být zakoupen **nový stroj**, který by se z kapacitních důvodů prostor do původní haly nevešel. Tento stroj je přímo napojen na ostatní stroje a plní funkce automatického sundávání zracích obalů z bloků sýru, které dále již jako vybalené putují po páse k porcovačkám. Ty dále tyto bloky rozdělují na hranoly, které jsou pak na dalších strojích dle požadovaných parametrů buď plátkovány, nebo porcovány na bločky a zabaleny do spotřebitelských balení. Pořízením tohoto stroje došlo ke snížení počtu obslužných pracovníků a urychlení celého procesu porcování. To umožnilo **navýšení výkonové normy** a tudíž **zvýšení celkové efektivity** této výrobní fáze. V loňském roce bylo rovněž pořízeno výrobní zařízení pro **automatické plnění majonéz a tatarských omáček** do uzavíratelných sáčků.

Velkou výhodou je rovněž **cenová politika** podniku, a to především proto, že hlavními odběrateli jsou obchodní řetězce, které působí v celé České republice. Podnik je schopen vyrobit odběrateli požadovaný objem výrobků za příznivou cenu, kterou takto konkuruje mimo tuzemských, tak především dováženým zahraničním výrobkům. Pro odběratele je méně výhodné dovážet tyto produkty ze zahraničí i přesto, že jejich cena je nižší, protože dovoz těchto produktů vyžaduje jisté náklady, které jejich cenu znovu zvyšují. Cenový rozdíl mezi dováženými výrobky a výrobky dané společnosti by proto musel být propastný, aby odběratelé dávali přednost dovozu ze zahraničí před tuzemskými dodavateli.

Všechny produkty společnosti jsou označeny logem **Česká potravina**. Znamená to, že splňují pravidla stanovená Ministerstvem zemědělství pro potraviny **vyrobené v České republice**. Toto označení tak zajišťuje koncovým zákazníkům, že daný produkt má **původ v České republice a pochází z místních surovin**.

Sýr Eidam 30% (ve všech provedeních – plátky, bločky), majonéza Poličanka a tatarská omáčka, nesou **národní značku kvality KLASA**, která je oceněním nejvyšší kvality potravinářských a zemědělských výrobků.

Společnost AGRICOL s.r.o. má díky své solventnosti **dlouhodobě velmi dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy**. Solventnost podniku zajišťuje dodavatelům to, že

společnost je schopna uhradit faktury za nakoupené zboží. Pro odběratele je solventnost důležitá z hlediska zajištění **plynulosti výroby a dodržení dohodnutých podmínek** o dodávkách. Portfolia dodavatelů i odběratelů jsou poměrně **široce diverzifikovaná**. Smluvní a dodací podmínky jsou předem sjednávány, oboustranně dodržovány a vymáhány. Velkou výhodou společnosti jsou **uzavřené dlouhodobé kontrakty s obchodními řetězci**, díky nimž má společnost zajištěn stálý odbyt výrobků. Prostřednictvím těchto kontraktů je na určité časové období nasmlouvaná cena, množství dodávek a dodací podmínky. Toto opatření přispívá k plynulosti výroby a společně s diferenciací dodavatelů omezuje rizika prostoje ve výrobě.

Ekonomická situace společnosti je **dlouhodobě stabilní**. Pohledávky jsou hrazeny v termínu. Společnost hradí všechny své závazky ve stanoveném termínu. Investice jsou v drtivé většině pořizovány z **vlastních zdrojů**. Společnost využívá možnosti čerpání dotací z **Evropských strukturálních fondů**. Výsledky hospodaření se dlouhodobě pohybují v kladných hodnotách a celkový peněžní tok je rovněž stabilní (46).

Úroveň propagace společnosti je nízká, což je ale v tomto případě v důsledku spíše přínosné. Jednou z forem propagace výrobků společnosti je letáková forma v podobě **akčních letáků obchodních řetězců** rozesílaných do domácností po celé České republice. Letáky jsou dostupné rovněž online. Tato forma propagace se však z hlediska dosahovaných výsledků společnosti jeví jako naprosto dostatečná, a to právě díky **obchodním řetězcům**, které společnosti zajišťují neustálý odbyt výrobků. Společnost tedy **nemusí vynakládat vysoké náklady na propagaci** svých produktů, a to i z toho důvodu, že své produkty většině obchodních řetězců na celém území České republiky již dodává. Potenciální propagace by tedy mohla být cílená pouze na konečného spotřebitele. Za další formu propagace lze rovněž považovat i výsledky různých **nezávislých spotřebitelských testů**, v nichž se produkty analyzované společností poměrně často objevují.



Obrázek 9: Reklama na produkty společnosti v letáku Kaufland (41)

Slabé stránky

Mezi slabé stránky patří – ve srovnání s některými konkurenty – **slabší výrobová diverzifikace**. Společnost vyrábí pouze dva druhy sýrů – Eidam a Čedar v různých provedeních, kdežto většina přímých konkurentů z oblasti sýrů vyrábí podstatně více druhů. Co se týče majonézových výrobků, vyrábí společnost tři druhy – majonézy, ochucené majonézové krémy a tatarské omáčky, rovněž v různých provedeních. V tomto případě je tedy portfolio o něco širší, ale v porovnání s některými konkurenty je stále slabší. Některé konkurenční společnosti vyrábějí v této oblasti produktů ještě navíc např. kečupy, hořčice, omáčky na gril atd. Nutné je však zdůraznit, že se žádný z konkurentů v oblasti sýrů ani v oblasti majonéz nespecializuje na **obě tyto oblasti**. Z tohoto pohledu je tedy analyzovaná společnost oproti konkurentům specifická.

Webové stránky společnosti jsou velmi **stručné, zastaralé a neaktualizované**. Běžnému spotřebiteli či potenciálním zákazníkům, odběratelům či dodavatelům tak poskytnou pouze základní informace, z nichž některé již nejsou aktuální.

Pro rozvoz potravinářského zboží provozuje společnost **vlastní vozový park**. Vozidla tohoto parku jsou značně zastaralá a jejich kilometrový nájezd se blíží k hranici jednoho milionu kilometrů. Tato vozidla vyžadují **vysoké náklady na opravy**. V budoucnu proto budou nezbytné investice do vozového parku.

Převažující typ práce pracovníků ve společnosti nevyžaduje vysokou úroveň způsobilosti, popřípadě kladení důrazu na osobnostní rozvoj. Pracovní náplní pracovníků jsou různé **rutinní činnosti** od výroby sýrů až po rovnání hotových produktů do krabic. Protože jde o **manuální práce**, vyžadují tyto činnosti především **fyzickou způsobilost a manuální zručnost**. Díky tomuto je rozvoj odborné způsobilosti, popřípadě osobnostní rozvoj omezen.

Zákonné předpisy jsou v organizaci striktně dodržovány, což je vyžadováno ze strany managementu. V případě nedodržování standardů kvality ze strany pracovníků jsou zavedeny postihy. Funguje zde dobrá informační základna, díky které jsou k dispozici aktuální znění právních předpisů. **Zainteresanost pracovníků** na samotném chodu podniku je však velmi nízká. To je dáno zčásti i tím, že pro ně **neexistuje perspektiva dalšího kariérního rozvoje** a jediným motivačním faktorem je poměrně vysoká finanční odměna. Pracovníci vykonávají jednotlivé činnosti ve skupinách, které jsou předem naplánovány mistry výroby.

Pracovníky ve společnosti lze rozdělit na dvě pomyslné skupiny. Někteří pracují ve společnosti již déle než dvacet let, ale není výjimkou, že někteří odejdou po roce či ještě ve zkušební lhůtě. Většinou se tak děje z důvodu nedostatečné fyzické způsobilosti (např. bolest zad či kloubů), omrzelosti rutinních činností či neexistence perspektivy povýšení. Ve společnosti je tedy zaměstnána část pracovníků, které lze nazývat dlouhodobými a loajálními zaměstnanci, ale zbývající část pracovníků je charakteristická **vysokou fluktuací**.

Příležitosti

Významnou příležitostí pro společnost je **spokojenost a loajalita stávajících zákazníků**. Odběratelé odebírají množství produkce na základě poptávky koncových zákazníků, která se každoročně významně zvyšuje v letních a zimních měsících. To je způsobeno především zvýšenou spotřebou v období dovolených a akčními nabídkami v období

Vánoc, kdy se obchodní řetězce na období svátků předzásobují. Obchodní řetězce rovněž často zahrnují produkty společnosti do svých akčních nabídek, což rovněž napomáhá odbytu. Spokojenosti a loajality stávajících zákazníků by společnost mohla využít v budoucnu především při **rozšiřování portfolia svých výrobků**. Společnost v místě sídla rovněž provozuje podnikovou prodejnu, kde si mohou zaměstnanci koupit produkty za zvýhodněnou cenu. To je pro ně příznivé a zaměstnanci se takto rovněž stávají zákazníky společnosti a zároveň se tím upevňuje jejich loajalita k produktům podniku.

S výstavbou nové haly došlo ke **značnému navýšení výrobní kapacity**. Výrobní kapacita původní haly však momentálně není využita na maximum. V tomto směru tedy opět existuje potenciál pro rozšíření produktového portfolia společnosti o nový produkt anebo pro zvýšení produkce polotovarů a s tím související zvýšení kvality výsledných produktů. Zvýšená produkce polotovarů by totiž umožnila prodloužení doby zrání ve zracím sklepě předtím, než jsou produkty expedovány. Výsledný produkt by takto získal vyšší přidanou hodnotu.

Společnost provádí neustálé **investice do nových technologií a modernizace**. V loňském roce, kdy byla dokončena výstavba nové haly, byl pořízen nový stroj, který zabezpečuje automatizované sundávání zracích folií z bloků sýrů a tyto bloky porcuje. Rovněž bylo pořízeno výrobní zařízení pro automatické plnění majonéz a tatarských omáček do uzavíratelných sáčků. V letošním roce byl pořízen posuvný pás k balicímu stroji a nové vysoko zdvižné vozíky do skladu. Výrobní procesy ve společnosti stále zahrnují velký podíl ruční práce. V tomto směru tedy existuje prostor pro automatizaci některých procesů a s ní související zvýšení produktivity.

V posledních několika letech je obecně věnována zvýšená pozornost **původu a složení potravin**. V minulých letech se vyskytly různé skandály týkající se potravin z dovozu (např. technická sůl, salmonela či pesticidy v potravinách), jejichž dopad je takový, že lidé již nejsou lhostejní k tomu, co konzumují a projevuje se tedy **sílicí zájem o produkty tuzemského původu**. Na tento trend reagují rovněž obchodní řetězce, které ve větší míře **nahrazují zahraniční výrobky těmi českými** (42). Tato situace je opět velmi příznivá pro případné rozšíření produktového portfolia společnosti. V analyzované společnosti se navíc při syření sýrů používají výhradně mikrobiologická syřidla, která jsou rostlinného

původu, tedy nepocházejí z telecích žaludků, a tak jsou produkty společnosti vhodné i pro vegetariány.

Hrozby

Největší hrozbu pro společnost představují **nákupní (výkupní) ceny mléka**. Ty jsou dlouhodobě pod úrovní výrobních nákladů producentů (8Kč/litr), což znamená, že rostlinná výroba je v zemědělství rentabilnější než výroba živočišná (43). Pokud by u dodavatelů mléka z tohoto důvodu došlo k situaci zvyšování podílu rostlinné výroby nad živočišnou, znamenalo by to pro společnost hrozbu v podobě **ohrožení dodávek vstupní suroviny**.

Vzhledem k tomu, že nejvýznamnější obchodní řetězce v ČR mají celoevropské zastoupení, odvozují ceny mléčných výrobků od sousedních trhů. Rovněž mají přehled o situaci na trhu mléka v ČR. Společnost proto nemůže uplatňovat příliš vysokou marži na sýry v případě nízké ceny mléka. Pokud se tedy mléko prodává za nízkou cenu, nelze prodávat sýry za cenu vysokou. Tyto dvě komodity jdou tedy ruku v ruce a odběratelé tak vyvíjejí na společnost **neustálý tlak na nižší ceny** produktů. Důležitá je rovněž **výtěžnost mléka**, která se odvíjí od složení potravy hospodářských zvířat, od nichž mléko pochází. Čím je vyšší výtěžnost (kvalitnější mléko), tím větší objem produkce lze z daného množství mléka vyrobit.

Vstup nových tuzemských konkurentů na trh je málo pravděpodobný, především z důvodu vysoké investiční náročnosti dané oblasti podnikání a legislativních opatření vztahujících se k potravinářství, které rovněž vyžadují jistou míru kapitálové vybavenosti. Pokud by však i přesto došlo k situaci, že na trh vstoupí **nový a silný konkurent**, společnost bude pravděpodobně čelit hrozbě ztráty části svého tržního podílu.

2.2 VÝSLEDKY DOTAZNÍKU START

Tato část diplomové práce obsahuje vyhodnocení dotazníku START. Dotazník byl vyplněn osmi stálými zaměstnanci, a to jak z pozic hlavního vedení společnosti, tak i vedoucími jednotlivých oddělení a mistrem výroby (hlavní ekonom, účetní, vedoucí MTZ, vedoucí technického oddělení, vedoucí nákupu mléka, vedoucí oddělení řízení jakosti, vedoucí obchodního oddělení, mistr výroby). Dotazníkové šetření bylo dále pro větší přesnost doplněno konzultacemi s hlavním ekonomem společnosti.

Výsledky každého z hodnocených kritérií či oblastí jsou zaznamenány v tabulkách a následně doplněny slovním komentářem. Tabulky zahrnují počet zaškrtnutí jednotlivých odpovědí, dále faktor, který vyjadřuje váhu každé z odpovědí, hodnoty součinu těchto dvou činitelů a procentní vyjádření výsledné úspěšnosti podniku v dané oblasti. U každé z hodnocených oblastí jsou citovány otázky, které se ke konkrétní oblasti vztahují. Poslední částí vyhodnocení je celkové shrnutí výsledků dotazníků, které je zaznamenáno v tabulce č. 15 a doplněno grafem. Specifikace zaměření jednotlivých oblastí dotazníku je podrobněji rozebrána v kapitole 'Teoretická východiska práce: Metoda START' na str. 23 – 25 této práce. Podobně také postup výpočtu bodového hodnocení v téže kapitole na str. 29.

2.2.1 VEDENÍ

Otázky:

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?“ (3, str. 20)*

Hodnocení:

Tabulka 6: Výsledky dotazníku START: Vedení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Vedení (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	16	17	6	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	528	1139	600	2267
VÝSLEDEK/40				56,68% úspěchu	

Společnost AGRICOL s.r.o. dosáhla v oblasti Vedení 56,68% úspěchu.

Poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky jsou ve společnosti definovány a členové vrcholového vedení je víceméně respektují. Ne všichni jsou s nimi ale kompletně seznámeni. Členové vrcholového vedení se v činnostech zlepšování osobně angažují, avšak zpětné vazbě od zaměstnanců ohledně hodnocení kvality manažerských schopností a způsobu řízení společnosti není přikládána příliš velká váha. Členové vrcholového vedení motivují k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti vedoucí pracovníky. Ti dále motivují dělníky, a to především prostřednictvím uznání jejich úsilí. Názorům samotných dělníků na chod či řízení společnosti příliš nasloucháno není, avšak získané podněty přímo související s procesem výroby jsou téměř vždy zohledňovány a v co nejkratší době řešeny. Členové vrcholového vedení se osobně aktivně zapojují do rozvoje vztahů a cílené komunikace se zákazníky a partnery. Jednání s klíčovými zákazníky a partnery jsou pouze v kompetenci jednatelů. Členové vrcholového vedení se však nezapojují do aktivit v rámci místní komunity a profesních sdružení.

2.2.2 STRATEGIE

6. „Je strategie vaší organizace založena na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?“
7. „Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“
8. „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?“
9. „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?“
10. „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?“ (3, str. 21)

Hodnocení:

Tabulka 7: Výsledky dotazníku START: Strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategie (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	2	19	17	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	627	1139	200	1966
VÝSLEDEK/40				49,15% úspěchu	

V oblasti Strategie dosáhla společnost AGRICOL s.r.o. 49,15% úspěchu.

Strategie společnosti je založena především na očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran a na vývoji tržního prostředí. Strategické cíle a hodnoty jsou ve velké míře podporovány politikou a cíli vedení organizace a jsou uzpůsobené tak, aby

byly realizovatelné na nižších úrovních managementu. Většina plánů, cílů a úkolů organizace je provázána s plány, cíli a úkoly pracovníků a pracovníci jsou zcela seznámeni s plány k jejich dosažení. Plnění těchto úkolů je u pracovníků sledováno především prostřednictvím plnění výkonové normy. Hodnocení rizik a způsoby jejich řešení jsou ve společnosti stanovovány víceméně na základě momentální situace a vývoje.

2.2.3 PRACOVNÍCI

11. *„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?“*
12. *„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?“*
13. *„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?“*
14. *„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?“*
15. *„Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?“ (3, str. 22)*

Hodnocení:

Tabulka 8: Výsledky dotazníku START: Pracovníci (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	5	13	20	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	429	1340	200	1969
VÝSLEDEK/40				49,23% úspěchu	

Při hodnocení oblasti Pracovníci dosáhla společnost AGRICOL s.r.o. 49,23% úspěchu.

Strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů v organizaci nejsou jasně definovány, lidské zdroje jsou plánovány spíše dle aktuálních potřeb. U pracovníků, kteří jsou nově přijímáni na pozici dělníků ve výrobě, je kladen důraz především na fyzickou způsobilost, kterou jejich pracovní náplň bezpodmínečně vyžaduje a na trestní bezúhonnost. U pracovníků pro vyšší pracovní pozice je kromě trestní bezúhonnosti a fyzické způsobilosti dále kladen důraz na dosažené vzdělání a dosavadní pracovní zkušenosti. Proces hodnocení pracovníků, týkající se sladování jejich individuálních cílů, rozvoje a výcviku s potřebami organizace není zaveden. To stejné platí i v případě procesu zapojení všech pracovníků do činností zlepšování. Dovednosti a kompetence pracovníků požadované pro plnění vize, poslání a strategických cílů jsou u pracovníků získávány a naplňovány pouze prostřednictvím přímé účasti v pracovním procesu. Pracovníci mají veškeré nástroje, kompetence, informace a zmocnění pro plnění úkolů. Ve společnosti probíhá oboustranná komunikace se zaměstnanci, pracovníci se mohou svými podněty zapojit do procesu zlepšování. Za zlepšovací návrhy však odměňování nejsou.

2.2.4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE

16. „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?“
17. „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)?“

18. *„Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?“*
19. *„Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?“*
20. *„Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb z hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?“ (3, str. 23)*

Hodnocení:

Tabulka 9: Výsledky dotazníku START: Partnerství a zdroje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Partnerství a zdroje (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	2	13	21	4	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	429	1407	400	2236
VÝSLEDEK/40				55,90% úspěchu	

Společnost AGRICOL s.r.o. dosáhla v oblasti Partnerství a zdroje 55,90% úspěchu.

Z výsledků je zřejmé, že se společnosti daří rozvíjet partnerské vztahy s dodavateli, které jsou na velmi dobré úrovni a ve výsledku přinášejí přidanou hodnotu pro zákazníka. Dochází však k situacím, že ne vždy se aktuální a potřebné informace dostanou včas k příslušným pracovníkům a dalším zainteresovaným stranám. Finanční zdroje jsou ve společnosti systematicky využívány a návratnost investic je důkladně plánována a kontrolována. Společnost neustále provádí investice do modernizace výroby. Největší investicí v posledních letech byla výstavba nové haly a s ní související modernizace

výrobních zařízení. Uplatňování alternativních a nových technologií a vytváření inovačního a tvůrčího prostředí je ve společnosti zavedeno, ale vykazuje značné rezervy.

2.2.5 PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

21. „Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?“
22. „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?“
23. „Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?“
24. „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?“
25. „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?“ (3, str. 24)

Hodnocení:

Tabulka 10: Výsledky dotazníku START: Procesy, produkty a služby (Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesy, produkty a služby (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	14	18	7	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	462	1206	700	2368
VÝSLEDEK/40				59,20% úspěchu	

V oblasti Procesy, produkty a služby dosáhla společnost AGRICOL s.r.o. 59,20% úspěchu. Je to druhý nejlepší výsledek v rámci všech hodnocených oblastí.

Společnost má zavedenu normu pro řízení kvality ISO 9001. Výrobky a služby společnosti se řídí především požadavky zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a rovněž požadavky trhů. K hodnocení výsledků procesů v rámci podniku společnost využívá zejména analýzu provozních dat, z níž, společně s dostupnými údaji od zákazníků vycházejí následná opatření pro zlepšení. Významný prostor pro zvýšení efektivity v rámci procesů společnost zaznamenává v oblasti řízení zásob. Nové výrobky jsou vždy vyvíjeny na základě zákaznických potřeb a požadavků. Důkazem toho je relativně široké spektrum majonéz, z nichž jsou některé vyráběny výhradně pro určité lahůdkářské výroby podle preferencí cílových zákazníků. Výsledky auditů a audity samotné jsou ve společnosti téměř vždy využívány k odstraňování příčin a následnému předejití výskytu daného problému.

2.2.6 ZÁKAZNÍCI - VÝSLEDKY

26. *„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?“*
27. *„Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“*
28. *„Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?“*
29. *„Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků?“*

30. „Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?“
31. „Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?“
32. „Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?“
33. „Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“
(3, str. 25)

Hodnocení:

Tabulka 11: Výsledky dotazníku START: Zákazníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákazníci - výsledky (8 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	2	41	21	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	1353	1407	0	2760
VÝSLEDEK/64				43,13% úspěchu	

Při hodnocení oblasti Zákazníci – výsledky dosáhla společnost AGRICOL s.r.o. 43,13% úspěchu.

Přezkoumávání řízení vztahů se zákazníky podle měřítek výkonnosti predikujících trendy společnost neprovádí. Stejně tak není prováděn ani pravidelný průzkum v oblasti loajality a spokojenosti zákazníků. Zákaznická spokojenost je hodnocena podle počtu reklamací a zpětné vazby od odběratelů, kterou společnost vyžaduje. Reklamace a komunikaci se spokojenými a nespokojenými zákazníky vyřizuje vedoucí jakosti. Společnost rovněž nemá zaveden systém rozdělení výsledků z oblasti zákazníků do skupin. Hlavní příčinou toho je však skutečnost, že produkty společnosti jsou koncovým zákazníkům dodávány prostřednictvím obchodních řetězců, díky nimž má společnost zajištěn neustálý odbyt. Nedochozí tedy k osobnímu kontaktu s cílovým zákazníkem, a proto lze pouze obtížně zákazníky rozdělit podle typů a změřit kolik jich bylo získáno či naopak ztraceno.

Společnost však jistou zpětnou vazbu od koncových zákazníků získává prostřednictvím elektronické komunikace (e-mailů), kdy zákazníci sdělují své připomínky, požadavky, náměty či stížnosti. Výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků nejsou srovnávány s přímými konkurenty. Cíle pro oblast výsledků vzhledem k zákazníkům společnost nemá stanoveny, a tudíž není zavedena ani žádná metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a jejich zlepšování.

2.2.7 PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

34. *„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?“*
35. *„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?“*
36. *„Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?“*
37. *„Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?“*
38. *„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?“ (3, str. 27)*

Hodnocení:

Tabulka 12: Výsledky dotazníku START: Pracovníci – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovníci - výsledky (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	9	24	7	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	792	469	0	1261
VÝSLEDEK/40				31,53% úspěchu	

Společnost AGRICOL s.r.o. dosáhla v oblasti Pracovníci – výsledky nejnižší výsledek ze všech hodnocených oblastí, a to pouze 31,53% úspěchu.

Společnost v oblasti pracovníků neprovádí žádná pravidelná měření podle ukazatelů predikujících trendy či ovlivňujících spokojenost a morálku pracovníků. Evidovány jsou odchody pracovníků, nemocnost, interní povýšení, úrazy a fluktuace. Zpětnou vazbu od zaměstnanců, ohledně jejich vnímání různých aspektů, získává vedení společnosti především prostřednictvím mistrů výroby na pravidelných poradách, od dělníků samotných pak velmi zřídka. Individuální názory týkající se spokojenosti si dělníci spíše předávají vzájemně mezi sebou. V podniku však působí odborová organizace, která představuje zástupce zaměstnanců u zaměstnavatele a má právo za zaměstnance jednat. Společnost striktně dodržuje zákonné proplácení placených překážek v práci (např. propustka k lékaři) a pravidelné vyplácení mezd v daném termínu. Mzdové ohodnocení zaměstnanců je vzhledem k nízkým nárokům na odbornost pracovníků nadstandardní. Rovněž dostávají vypláceny čtvrtletní prémie, Vánoční odměny, prémie na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění a stravenky. Výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků nejsou porovnávány s výsledky v jiných organizacích. Pravidelné průzkumy spokojenosti pracovníků společnost neprovádí.

2.2.8 SPOLEČNOST - VÝSLEDKY

39. „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?“

40. „Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?“
41. „Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?“
42. „Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?“
43. „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?“ (3, str. 28)

Hodnocení:

Tabulka 13: Výsledky dotazníku START: Společnost – výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost - výsledky (5 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	9	19	11	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	627	737	100	1464
VÝSLEDEK/40				36,60% úspěchu	

V oblasti Společnost – výsledky bylo při hodnocení dosaženo 36,60% úspěchu.

Společnost projevuje odpovědné chování k životnímu prostředí. Každý měsíc je prováděna kontrola vypouštěných odpadních vod, při níž se kontrolují povolené hodnoty stanovené městem Polička. V rámci ochrany životního prostředí je organizace rovněž zapojena do systému společnosti EKO-KOM, a.s. v oblasti sběru a využití odpadu (28, str. 4). Neprezentuje se však v žádné oblasti přispívání ke společenskému rozvoji (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech). Mediální zájem o společnost samotnou je poměrně nízký. Pouze regionální deník čas od času kontaktuje vedení ohledně vyjádření k momentální situaci na trhu s mlékem. Produkty společnosti se však relativně často objevují v nezávislých spotřebitelských testech, kde většinou dosahují velice dobrých výsledků. Organizace si

dlouhodobě udržuje dobrou pověst, především díky kvalitním výrobkům tuzemského původu. Není však zcela známo, jak vysoké mínění o společnosti má okolí a společnost v obecném slova smyslu.

2.2.9 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

44. „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?“
45. „Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?“
46. „Jsou tyto výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazovaly rozdíly ve výkonnosti?“
47. „Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?“
48. „Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?“
49. „Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?“
50. „Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroloving, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo lepší?“ (3, str. 29)

Hodnocení:

Tabulka 14: Výsledky dotazníku START: Klíčové výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování)

Klíčové výsledky (7 otázek)					
	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	1	13	37	5	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	429	2479	500	3408
VÝSLEDEK/56				60,90% úspěchu	

V této oblasti dosáhla společnost vůbec nejlepšího výsledku ze všech hodnocených oblastí. Výsledný úspěch v oblasti Klíčové výsledky dosahuje 60,90%.

Výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů společnosti vykazují dlouhodobě vysokou úroveň a jsou srovnatelné s přímými konkurenty, v některých případech i lepší než konkurenční výsledky. Tyto výsledky společnost rozděluje podle částí podnikání (sýry, majonézové výrobky) a jednotlivých typů výrobků. Výkonnost většiny procesů, které se na výrobcích podílejí, je měřitelná, vedení společnosti známá a plní stanovené cíle. Výsledky těchto činností vykazují dlouhodobě vysokou úroveň a ve srovnání s jinými organizacemi jsou srovnatelné, v některých případech i lepší. V oblasti podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, controlling, bezpečnostní činnost aj.) společnost nemá stanoveny žádné cíle či měřítko, tudíž konkurenční srovnání nelze provádět. V oblasti bezpečnostní činnosti však existují jisté rezervy, především v rámci volného přístupu do budovy vedení společnosti.

2.2.10 PROFIL ORGANIZACE

Tabulka 15: Profil organizace - Shrnutí výsledků (Zdroj: Vlastní zpracování dle (3))

Oblast	Počet zaškrtnutí				Úspěšnost
	D	C	B	A	
Vedení	1	16	17	6	56,68%
Strategie	2	19	17	2	49,15%
Pracovníci	5	13	20	2	49,23%
Partnerství a zdroje	2	13	21	4	55,90%
Procesy, produkty a služby	1	14	18	7	59,20%
Zákazníci - výsledky	2	41	21	0	43,13%
Pracovníci - výsledky	9	24	7	0	31,53%
Společnost - výsledky	9	19	11	1	36,60%
Klíčové výsledky	1	13	37	5	60,90%
Celkový počet zaškrtnutí (a)	32	172	169	27	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	5676	11323	2700	$\Sigma = 19699$
CELKEM (19699/400)				49,25% úspěchu organizace	

Společnost AGRICOL s.r.o. dosáhla při hodnocení výkonnosti metodou START celkem 49,25% úspěšnosti. Znamená to, že ve společnosti je relativně velký prostor pro zlepšování celkové výkonnosti. Nejsilnější a nejlépe hodnocenou je oblast Klíčových výsledků, kde společnost dosáhla 60,90% úspěšnosti, druhou nejsilnější oblastí jsou potom Procesy, produkty a služby, kde bylo dosaženo 59,20% úspěšnosti. Naopak nejslabší výsledek byl dosažen v oblasti Pracovníci - výsledky, a to pouhých 31,53% úspěšnosti, druhého nejslabšího výsledku bylo potom dosaženo v oblasti Společnost - výsledky, a to 36,60% úspěšnosti. Při vyplňování dotazníku volili respondenti nejčastěji odpovědi C (určitý pokrok) a B (podstatný pokrok). Z čehož vyplývá, že ve společnosti dochází k postupnému rozvoji podstatných elementů.

V následujícím grafu je na základě dosažených výsledků zobrazen celkový profil společnosti.



Graf 3: Profil společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3 SILNÉ STRÁNKY DOSAŽENÝCH ÚSPĚCHŮ A OBLASTI PRO BUDOUCÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Tato kapitola udává přehled silných stránek a oblastí pro budoucí zlepšování, na které by se společnost měla zaměřit. Tyto aspekty jsou identifikovány na základě vyhodnocení jednotlivých kritérií dotazníku START. Silné stránky vymezují činnosti či atributy, jež podnik úspěšně rozvíjí a v jejichž rozvoji by měl i nadále pokračovat. Oblasti pro budoucí zlepšování představují příležitosti, kterým by podnik měl věnovat pozornost a dále je rozvíjet.

V tabulce č. 16 jsou uvedeny silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování pro kritéria vycházející z části Předpokladů. Jedná se tedy konkrétně o kritéria Vedení, Strategie, Pracovníci, Partnerství a zdroje, Procesy, produkty a služby.

2.3.1 PŘEDPOKLADY – SILNÉ STRÁNKY

Kritériem, v němž společnost dosáhla nejlepšího výsledku v rámci části Předpokladů, jsou Procesy, produkty a služby. Hlavní předností společnosti je primární orientace na zákazníky, kterým jsou produkty společnosti permanentně přizpůsobovány dle jejich požadavků a potřeb. Společnost rovněž provádí neustálé investice do modernizace výrobních zařízení a výrobních kapacit, což ji umožňuje včasné a adekvátně reagovat na požadavky zákazníků a trhu, při současném zvyšování kvality svých výrobků.

2.3.2 PŘEDPOKLADY – OBLASTI PRO BUDOUCÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Naopak nejslabšího výsledku v rámci části Předpokladů, bylo dosaženo u kritéria Strategie. Z výsledků dotazníků vyplynulo, že strategie společnosti je rovněž orientovaná především na zákazníky, zainteresované strany a vývoj tržního prostředí a těmto faktorům je rovněž přizpůsobována. Dochází však k neúplné informovanosti zainteresovaných stran o průběžném rozvoji a analýze strategie a k opomíjení významu včasné identifikace a hodnocení rizik.

Společnost by se rovněž měla zaměřit na oblast Pracovníků, a to především na zvýšení jejich angažovanosti na činnostech zlepšování a zainteresovanosti na fungování společnosti.

Tabulka 16: Silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování – Předpoklady (Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků analýzy START)

1. Vedení	
Silné stránky	Osobní angažovanost členů vrcholového vedení v činnostech zlepšování.
	Osobní a aktivní zapojování členů vrcholového vedení do rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky a partnery.
	Motivace vedoucích pracovníků k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Seznámit všechny členy vedení s posláním organizace, vizí, firemními hodnotami a zásadami etiky.
	Více naslouchat názorům zaměstnanců a odpovídajícím způsobem na ně reagovat.
2. Strategie	
Silné stránky	Strategie společnosti založená na očekávání zákazníků a dalších zainteresovaných stran a na vývoji tržního prostředí.
	Podpora strategických cílů a hodnot politikou a cíli vedení organizace.
	Cíle a plány nejvyšší úrovně organizace realizovatelné i na nižších úrovních managementu.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Přizpůsobit strategii i s ohledem na výkonnost interních procesů.
	Informovat zainteresované strany o průběžném rozvíjení, přezkoumávání a analýze strategií.
	Zavést systém hodnocení rizik, provádět pravidelná vyhodnocování a identifikovat způsoby řešení.
3. Pracovníci	
Silné stránky	Podmínky pro přijímání nových pracovníků vycházející z potřeb a hodnot organizace.
	Oboustranná komunikace vedení a pracovníků.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Definovat a pravidelně aktualizovat strategie a plány v oblasti řízení lidských zdrojů.
	Zvýšit angažovanost pracovníků na činnostech zlepšování.
	Zavést odměňování zaměstnanců za příhodné a realizovatelné zlepšovací návrhy.
4. Partnerství a zdroje	
Silné stránky	Velmi dobré partnerské vztahy s dodavateli.
	Systematické využívání finančních zdrojů, plánování a hodnocení návratnosti investic.
	Investice do modernizace výrobních zařízení a kapacit.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Poskytnout včas aktuální a potřebné informace příslušným pracovníkům a zainteresovaným stranám.
	Rozvoj inovačního a především tvůrčího prostředí.
5. Procesy, produkty a služby	
Silné stránky	Norma pro řízení kvality ISO 9001.
	Výrobky přizpůsobené zákaznickým požadavkům a potřebám.
	Využívání analýz provozních údajů a údajů od zákazníků za účelem zlepšení výrobků.
	Využívání výsledků auditů k odstraňování kořenových příčin a budoucímu předejití problémů.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Zvýšení efektivity v oblasti řízení zásob.
	Zapojit kreativitu vlastních pracovníků při navrhování nových produktů.

V tabulce č. 17 jsou uvedeny silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování pro kritéria vycházející z části Výsledků. Kritéria hodnotí vnímání jednotlivých subjektů vzhledem k organizaci (co si o organizaci myslí zákazníci, její pracovníci, společnost v obecném slova smyslu) a úroveň dosahovaných výsledků vzhledem k plánovaným cílům. Jedná se tedy konkrétně o kritéria vztahující se k výsledkům dosaženým v rámci zákazníků, pracovníků, společnosti a klíčových výsledků podniku.

2.3.3 VÝSLEDKY – SILNÉ OBLASTI

V rámci části Výsledků dosáhla společnost nejlepšího hodnocení u kritéria Klíčové výsledky. Úroveň finančních a nefinančních výstupů ve společnosti je dlouhodobě vysoká a srovnatelná i lepší, než výsledky některých konkurentů. Dosažené výsledky finančních i nefinančních výstupů jsou rozdělovány podle částí podnikání. Společnost tak může sledovat výsledky a úspěšnost v rámci jednotlivých částí podnikání a podle nich se na příslušnou část zaměřit a učinit příslušná opatření. Výkonnost většiny procesů, které se podílejí na výrobcích, je sledována a dosahuje dlouhodobě vysoké úrovně.

2.3.4 VÝSLEDKY – OBLASTI PRO BUDOUCÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Nejslabším článkem v části Výsledků je kritérium Pracovníci – výsledky. Z vyhodnocení dotazníků tedy vyplývá, že pracovníci nemají k organizaci, v níž pracují, příliš vřelý vztah. Jednou z hlavních příčin, které k tomuto výsledku přispívají, by mohla být současná situace na trhu práce, kdy poptávka po práci převyšuje nabídku a zaměstnanci si tak mohou vybírat zaměstnavatele a rovněž si klást větší požadavky. O to více by se společnost měla na tuto oblast zaměřit a soustředit se především na spokojenost svých pracovníků a vlivy, které na ní působí.

Společnost by rovněž měla věnovat pozornost oblasti přispívání ke společenskému rozvoji, v níž se doposud vůbec neprezentovala.

Tabulka 17: Silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování – Výsledky (Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků analýzy START)

6. Zákazníci - výsledky	
Silné stránky	Vyžadována zpětná vazba o zákaznické spokojenosti od obchodních řetězců.
	Zaměření na spokojenost zákazníků a snaha splnění všech jejich požadavků.
	Možnost získání zpětné vazby od individuálních zákazníků prostřednictvím elektronické komunikace.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Zavést měřítka výkonnosti predikující trendy v oblasti zákazníků.
	Provádět pravidelný průzkum v oblasti zákaznické loajality a spokojenosti.
	Stanovit cíle pro oblast výsledků vzhledem k zákazníkům.
7. Pracovníci - výsledky	
Silné stránky	Pravidelné porady vrcholového vedení a vedoucích výroby a mistrů.
	Striktní dodržování proplácení placených překážek v práci podle zákoníku práce
	Nadstandardní mzdové ohodnocení, pravidelná výplata mezd v daném termínu, čtvrtletní prémie, Vánoční odměny, prémie na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, stravenky.
	Existence odborové organizace.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Zavést a pravidelně provádět průzkumy spokojenosti pracovníků.
	Seznámit s výsledky průzkumů spokojenosti všechny pracovníky.
	Učinit příslušné kroky na základě výsledků z průzkumů.
	Srovnávat výsledky spokojenosti pracovníků s ekvivalentními organizacemi.
	Zavést měření produktivity jednotlivých pracovníků.
8. Společnost - výsledky	
Silné stránky	Odpovědné chování k životnímu prostředí.
	Zapojení do systému společnosti EKO-KOM, a.s. v oblasti sběru a využití odpadu.
	Dosahování velmi dobrých výsledků v nezávislých spotřebitelských testech produktů.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Prezentovat se v oblastech přispívání ke společenskému rozvoji.
	Zvýšit povědomí a pozitivní mínění o společnosti, jejích produktech a činnostech.
9. Klíčové výsledky	
Silné stránky	Dlouhodobě vysoká úroveň finančních a nefinančních výstupů, srovnatelná i lepší než konkurenční výsledky.
	Rozdělování výsledků klíčových finančních a nefinančních výstupů podle částí podnikání a typů výrobků.
	Monitorování výkonnosti většiny procesů podílejících se na výrobcích.
	Dlouhodobě vysoká úroveň výkonnosti většiny procesů podílejících se na výrobcích, srovnatelná i lepší než konkurenční výsledky.
Oblasti pro budoucí zlepšování	Rozvoj oblastí podpůrných a administrativních činností – především bezpečnostní činnosti.
	Provádět konkurenční srovnání výsledků zjištěných v oblasti podpůrných a administrativních činností.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ A JEJICH PŘÍNOSY

Společnost AGRICOL s.r.o. je ve svém oboru úspěšnou společností. V celkovém hodnocení podle metody START dosáhla výsledku 49,25% úspěšnosti. V podniku tedy stále existuje relativně velký prostor pro zlepšování výkonnosti. V této kapitole jsou předloženy návrhy opatření pro zlepšení pro jednotlivé hodnocené oblasti společnosti.

Následující tabulka znázorňuje souhrn návrhů prezentovaných v této kapitole, včetně odhadu nákladů na jednotlivá opatření a časové náročnosti na jejich realizaci.

Tabulka 18: Přehled návrhů řešení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oblast, k níž se návrh vztahuje	Návrh	Náklady	Čas potřebný pro realizaci opatření
Vedení	Etický kodex	0 Kč	5 dní
Strategie	Automatizace výroby	28 000 000 Kč	2 dny
	Zavedení systému vyhodnocování rizik	3 000 Kč/měsíc	2 hodiny
Pracovníci	Odměňování za zlepšovací návrhy	2 000 Kč/návrh	1 hodina
Partnerství a zdroje	Poštovní server	100 000 Kč	4 dny
Procesy, produkty a služby	Využití čteček čárových kódů v oblasti řízení zásob	136 500 Kč	3 dny
	Nová spotřebitelská balení sýrů	485 800 Kč	6 týdnů
Zákazníci - výsledky	Průzkum v oblasti zákaznické spokojenosti a loajality	2 000 Kč/měsíc	1 hodina
Pracovníci - výsledky	Průzkum spokojenosti pracovníků	0 Kč	2 hodiny
	Srovnávání výsledků spokojenosti pracovníků s ekvivalentními organizacemi	8 000 Kč/setkání	5 hodin
	Zavedení měření produktivity jednotlivých pracovníků	135 000 Kč	2 dny
Společnost - výsledky	Prezentování společnosti v oblastech přispívání ke společenskému rozvoji	50 000 Kč/půl roku	1 hodina
	Zvýšení povědomí a pozitivního mínění o společnosti, jejích produktech a činnostech	2 000 Kč/měsíc	1 hodina
Klíčové výsledky	Úprava vstupu do areálu	89 000 Kč	3 dny
	Zavedení elektronického docházkového systému	125 000 Kč	4 dny
	IT řešení (zabezpečení dat)	230 000 Kč	4 dny

3.1 VEDENÍ

Normy chování a jednání

Normy chování a jednání si lze představit jako soubor hodnot, podle nichž společnost vystupuje a jedná, a to jak směrem dovnitř (se zaměstnanci), tak i navenek.

Současný stav: Společnost má definované poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky, které jsou členy vrcholového vedení víceméně respektovány, ale ne všichni z těchto členů jsou s nimi kompletně seznámeni.

Návrh řešení: Společnosti navrhuji zavedení etického kodexu, a to v závazné podobě. To znamená, že všichni pracovníci jej obdrží jako součást pracovní smlouvy a svým podpisem se zaváží k jeho dodržování. V případě porušení jim potom hrozí propuštění. Závaznou formou se tak významně sníží riziko nedodržování zásad definovaných v etickém kodexu.

Postup: Všichni pracovníci budou vedením společnosti nejprve s etickým kodexem seznámeni a následně jej dostanou k podpisu, čímž se zaváží k dodržování definovaných zásad. Etický kodex bude volně dostupný k nahlédnutí v elektronické podobě na webových stránkách společnosti (především pro odběratele, dodavatele a zákazníky) nebo ve fyzické podobě (především pro zaměstnance) u vchodu do kanceláří vedení a ve všech výrobních halách vedle vchodů do kanceláří mistrů.

Etický kodex pro společnost AGRICOL s.r.o. by mohl mít následující podobu:

- Bezpečné, zdravé, harmonické a spravedlivé pracovní prostředí
- Zákaz urážlivého jednání, obtěžování, diskriminace a šikany
- Ochrana životního prostředí
- Ochrana majetku společnosti
- Ochrana důvěrných informací společnosti
- Ochrana osobních údajů a dat
- Spravedlivá hospodářská soutěž
- Firemní pohostinnost, přijímání či předávání darů

Přínosy: Společnost bude mít přesně definované zásady a pravidla, podle nichž by měli všichni zaměstnanci jednat a jimiž by se měli řídit. Všichni zaměstnanci s těmito

zásadami a pravidly budou seznámeni vedením společnosti a následně dostanou etický kodex k podpisu jako závazný, to znamená, že každý pracovník bude zásady etiky organizace a firemní hodnoty znát a zaváže se k jejich dodržování.

Vzhledem k tomu, že se etický kodex týká nejenom zaměstnanců společnosti, ale i vnějších činitelů, spočívá jeho další přínos v upevnění dodavatelsko-odběratelských vztahů. Kvalita výsledných produktů totiž závisí ve velké míře na spokojenosti zaměstnanců, pracovním prostředí a podmínkách. Odběratelé provádějí pravidelné audity a hodnocení svých dodavatelů a často věnují pozornost právě zásadám či pravidlům definovaným v etickém kodexu. Získá-li společnost dobré hodnocení u odběratele, existuje reálný předpoklad dlouhodobé spolupráce.

Náklady: Dané opatření není finančně náročné. Vyžaduje spíše časové náklady vedení pro sestavení etického kodexu a následně seznámení všech pracovníků s jeho obsahem. Finanční náklady vzniknou pouze v souvislosti s tiskem etického kodexu pro každého zaměstnance a jsou proto zanedbatelné.

3.2 STRATEGIE

1) Automatizace výroby

Současný stav: Systém výroby analyzované společnosti vykazuje již částečně prvky automatizace. Jedná se o činnosti, jako je vybalování a porcování bloků sýra a balení do spotřebitelských obalů. Stále je zde však patrný vysoký podíl ruční práce. Jedná se zejména o oblast kartonování a paletizace, tedy o balení do přepravních obalů. Z výrobní linky přijíždějí na páse sýry zabalené ve spotřebitelském balení, které jsou ve stanoveném počtu pracovníky ručně skládány do krabic (kartonů). Tyto krabice jsou následně ručně umístěny na paletu, která je po naplnění obalena ochrannou folií a přemístěna do expedičních skladů.

Návrh řešení: Navrhují v oblasti výroby rozšířit automatizaci na balení do přepravních obalů. Jedná se o bezobslužné balení sýrů, které jsou ve spotřebitelském obalu, do krabic a jejich následné umístění na paletu v požadovaném počtu. Podíl ruční práce zde zůstane pouze pro manipulaci s již naplněnou paletou.

Postup: Navržená automatizace výroby vyžaduje investici v podobě speciálního strojního zařízení pro kartonování a paletizaci, včetně robotického ramene. Sýry přijíždějí z výrobní linky ve spotřebitelském balení na rozloženou krabici (karton), kde jsou automaticky systematicky rovnány. Po dosažení požadovaného počtu je krabice složena tak, že narovnané sýry obalí. Následně je celá krabice přemístěna stranou, aby se uvolnilo místo pro další cyklus. Zabalená krabice je pak dále uchopena robotickým ramenem a přemístěna na paletu. Celý systém je potom obslužen dvěma zaměstnanci, kteří odváží palety a doplňují do zásobníků kartony.

Přínosy: Hlavním přínosem daného návrhu je zvýšení efektivity výroby a úspora mzdových nákladů. V současné době je při plném vytížení výrobní kapacity potřeba na balení výrobků devět pracovníků ve třech směnách, tedy 27 zaměstnanců na den. Automatizace umožní snížit tento počet na dva zaměstnance ve třisměnném provozu, tedy celkem 6 zaměstnanců na den.

Náklady:

Tabulka 19: Balicí linka - údaje

Pořízení balicí linky	
Pořizovací cena	28 000 000 Kč
Životnost	10 let

Odhadovaná cena balicí linky, včetně instalace a uvedení do provozu byla stanovena na 28 mil. Kč s odhadovanou morální životností 10 let. Skutečná životnost zařízení však může být delší, jelikož se danými řešeními zabývají i české firmy s kvalitním servisním zázemím a dostatkem náhradních dílů. S přibývajícím dobou provozu linky jsou potom uvažovány vyšší servisní náklady, které jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 20: Servisní náklady balicí linky

Servisní náklady	
Rok	Předpoklad
1	60 000 Kč
2	60 000 Kč
3	60 000 Kč
4	70 000 Kč
5	70 000 Kč
6	70 000 Kč
7	80 000 Kč
8	80 000 Kč
9	80 000 Kč
10	100 000 Kč
CELKEM	630 000 Kč

Servisní náklady zahrnují pouze cenu odborného servisu, včetně práce. Základní servisní úkoly bude provádět analyzovaná společnost ve vlastní režii.

Se zavedením nového zařízení je rovněž nutné uvažovat se zvýšenými náklady na spotřebu elektrické energie, které znázorňují následující tabulky.

Tabulka 21: Spotřeba elektrické energie – základní údaje

Směnový provoz	6,5	hod.
Příkon	25	KW/h
Cena	1 500 Kč	MW/h
Roční navýšení	1%	
Roční počet směn	1 050	směn
Roční strojové hod.	6 825	hod.

Uvedená tabulka počítá s provozem stroje v délce 6,5 hodin během jedné směny a s meziročním navýšením cen elektrické energie o 1%.

Tabulka 22: Náklady na spotřebu elektrické energie

Rok	Strojové hod.	Servisní prosto (hod.)	Cena (MW/h)	CELKEM
1	6 825	15	1 500 Kč	255 375 Kč
2	6 825	15	1 515 Kč	257 929 Kč
3	6 825	15	1 530 Kč	260 508 Kč
4	6 825	20	1 545 Kč	262 920 Kč
5	6 825	20	1 561 Kč	265 549 Kč
6	6 825	20	1 577 Kč	268 205 Kč
7	6 825	25	1 592 Kč	270 688 Kč
8	6 825	25	1 608 Kč	273 395 Kč
9	6 825	25	1 624 Kč	276 128 Kč
10	6 825	30	1 641 Kč	278 685 Kč
CELKEM				2 669 381 Kč

Zásadní přínos realizace tohoto investičního záměru spočívá ve zvýšení efektivity a úspoře mzdových nákladů, což znázorňují následující tabulky.

Tabulka 23: Počet pracovníků potřebných pro činnosti kartonování a paletizace

Kartonování/paletizace	Původní počet pracovníků	27
	Nový počet pracovníků	6
	Úspora (počet pracovníků)	21

Realizace řešení umožní úsporu 7 pracovníků na jedné výrobní směně.

Tabulka 24: Průměrná hodinová mzda v jednotlivých letech

Průměrná hodinová mzda		
Rok	Mzdový náklad	Nárůst mezd
1	185 Kč	-
2	189 Kč	2%
3	192 Kč	2%
4	196 Kč	2%
5	200 Kč	2%
6	204 Kč	2%
7	208 Kč	2%
8	213 Kč	2%
9	217 Kč	2%
10	221 Kč	2%

Mzdové náklady na hodinu práce jsou uvedeny včetně nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a je zde zahrnut i meziroční nárůst ve výši 2%.

Tabulka 25: Roční úspora mzdových nákladů v jednotlivých letech

Rok	Roční fond pracovní doby (v hod.)	Počet zaměstnanců	Celkové hodiny	Celková roční úspora
1	2 046	21	42 966	7 948 710 Kč
2	2 046	21	42 966	8 107 684 Kč
3	2 046	21	42 966	8 269 838 Kč
4	2 046	21	42 966	8 435 235 Kč
5	2 046	21	42 966	8 603 939 Kč
6	2 046	21	42 966	8 776 018 Kč
7	2 046	21	42 966	8 951 538 Kč
8	2 046	21	42 966	9 130 569 Kč
9	2 046	21	42 966	9 313 181 Kč
10	2 046	21	42 966	9 499 444 Kč

Z tabulky výše je patrná rychlá návratnost vložených prostředků při úspoře ročního počtu odpracovaných hodin 21 zaměstnanci.

Tabulka 26: Čistá současná hodnota

Současná hodnota			
Diskontní sazba: 1,5%			
Rok	Úspora	Výdaje	Celkem
0	0 Kč	28 000 000 Kč	-28 000 000 Kč
1	7 831 241 Kč	310 714 Kč	-20 479 473 Kč
2	7 869 819 Kč	308 601 Kč	-12 918 255 Kč
3	7 908 587 Kč	306 507 Kč	-5 316 176 Kč
4	7 947 545 Kč	313 672 Kč	2 317 697 Kč
5	7 986 696 Kč	311 477 Kč	9 992 916 Kč
6	8 026 039 Kč	309 302 Kč	17 709 652 Kč
7	8 065 576 Kč	315 979 Kč	25 459 249 Kč
8	8 105 308 Kč	313 712 Kč	33 250 845 Kč
9	8 145 236 Kč	311 467 Kč	41 084 613 Kč
10	8 185 360 Kč	326 300 Kč	48 943 673 Kč

Výpočet čisté současné hodnoty, vztahující se k plánované životnosti výrobního zařízení, ukazuje návratnost finančních prostředků již ve čtvrtém roce po realizaci investice. Projekt je tedy, vzhledem ke zvolené diskontní sazbě přijatelný. Diskontní sazba ve výši 1,5% byla zvolena vzhledem k předpokládanému financování projektu z vlastních zdrojů,

které jsou na běžném účtu společnosti úročeny 1%, a vzhledem k přírážce za riziko selhání investice ve výši 0,5% (stanoveno podle 12, str. 63).

2) Zavedení systému vyhodnocování rizik

Současný stav: Společnost nemá stanovena potenciální rizika, která by mohla ohrožovat její činnost, jak v krátkodobém, tak i v dlouhodobém horizontu. Hodnocení rizik a způsoby jejich řešení jsou ve společnosti stanovovány víceméně na základě momentální situace a vývoje.

Návrh řešení: Navrhuji sestavit tým odpovědných pracovníků, v jejichž kompetenci bude tzv. risk management. Tento tým bude analyzovat a vyhodnocovat potenciální rizika či hrozby pro podnik a vyhledávat nejvhodnější opatření pro předcházení, snižování či úplnou eliminaci příslušných rizik a jejich dopadu, s ohledem na reálné možnosti podniku a náklady. Tito pracovníci budou rovněž pravidelně informovat všechny členy vedení o výsledcích této činnosti a případných opatřeních, která bude nutné přijmout.

Postup: Tým pracovníků bude tvořen dvěma členy z řad zaměstnanců vedení společnosti. Tito pracovníci budou odpovědní za analýzu a vyhodnocování rizik, včetně pravděpodobnosti jejich výskytu a závažnosti dopadu. Na základě těchto údajů bude pak tým vyhledávat nejvhodnější opatření či postupy pro vypořádání se s danými riziky.

Přínosy: Díky tomuto řešení budou potenciální rizika společnosti známá s časovým předstihem a společnost bude mít dostatek času na učinění příslušných opatření nebo bude schopna se některým z těchto rizik úplně vyhnout. Pokud některá rizika nastanou, bude jejich dopad díky včasnému rozpoznání nižší, než by byl v případě jejich náhlého a nečekaného výskytu. Vzhledem k tomu, že systém vyhodnocování rizik bude v kompetenci členů vedení společnosti, bude možné uskutečnit příslušná opatření bez zbytečných časových prodlení.

Náklady: Náklady, které vzniknou v souvislosti s tímto opatřením, bude tvořit odměna stanoveným pracovníkům týmu, která bude ve výši 1 500 Kč/měsíc pro jednoho zaměstnance. **Celkové náklady** na tým o dvou zaměstnancích tedy budou **3 000 Kč/měsíc**.

3.3 PRACOVNÍCI

Zvýšení angažovanosti pracovníků na činnostech zlepšování a zavedení systému odměňování za zlepšovací návrhy

Současný stav: Angažovanost pracovníků na činnostech zlepšování je velice nízká. Dělníci se víceméně zabývají pouze vlastní náplní své práce, případně se přizpůsobují nově zavedeným postupům či technologiím. Jejich zájem na celkovém fungování společnosti je však nízký.

Návrh řešení: Navrhují společnosti zavést finanční odměňování pracovníků, kteří vnesou příhodné a realizovatelné návrhy na zlepšení.

Postup: Vedení společnosti rámcově stanoví kritéria vyhodnocování zlepšovacích návrhů, s nimiž seznámí mistry výroby. Následně mistry pověří informováním klíčových pracovníků o této možnosti získání finanční odměny. Pracovníci se budou kdykoliv moci obrátit na mistry výroby se svými zlepšovacími návrhy. Mistři poté zhodnotí především relevantnost a realizovatelnost návrhů a přednesou odpovídající návrhy vedení společnosti.

Přínosy: Tímto opatřením se zvýší angažovanost a motivace pracovníků na chodu společnosti. Odměnění pracovníci navíc získají pocit vlastního přínosu pro organizaci, zvláště pokud se jejich návrhy podaří úspěšně realizovat. Ostatní pracovníky by následně vize finanční odměny a vlastního přínosu pro podnik měla ještě více nabudit k tomu, aby se rovněž zapojili do rozvoje zlepšování v organizaci, v níž pracují.

Náklady: 2 000 Kč/návrh

3.4 PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Poštovní server

Současný stav: Ve společnosti dochází k situacím, že ne vždy se aktuální a potřebné informace dostanou včas k příslušným pracovníkům. Uplatňování alternativních a nových technologií a vytváření inovačního a tvůrčího prostředí ve společnosti do určité míry funguje, ale vykazuje značné rezervy. V současné době společnost využívá pro interní komunikaci vnitřní telefonní linku či elektronickou komunikaci.

Návrh řešení: Navrhuji společnosti implementaci poštovního serveru IceWarp Mail Server, která významně usnadní a zefektivní komunikaci napříč celou organizací. Poštovní server bude zahrnovat přístup relevantních pracovníků do systému z jakéhokoliv zařízení (mobilní telefon, tablet, stolní počítač), a to odkudkoliv. Systém bude zabezpečen integrovanou ochranou proti spamu a integrovaným antivirovým systémem, tudíž jeho implementace nebude pro společnost představovat hrozbu úniku informací.

Postup: Společnost si nechá zřídit vlastní poštovní server IceWarp Mail Server pro 25 uživatelů. Jde o softwarové řešení pro vlastní administraci a přenos elektronické pošty, které rovněž zahrnuje vlastní antispamovou a antivirovou ochranu. Řešení rovněž poskytuje možnost synchronizace s jinými zařízeními. Program je licencovaný a licence je platná vždy pro dané období.

Přínosy: Hlavním přínosem tohoto řešení je synchronizace systému s jinými zařízeními, efektivní komunikace s možností hromadné konverzace, přístup do firemní pošty z jakéhokoliv počítače, vlastní systém archivace dat, s ohledem na minimalizaci diskového prostoru, nebo kalendář událostí, do nějž budou moci odpovídající zaměstnanci kdykoliv a odkudkoliv nahlédnout. Tento systém tedy umožní propojení zaměstnanců napříč organizací.

Další přínos spatřuji v možnosti administrace emailových adres, které mohou být správcem podle potřeb organizace pružně rušeny či vytvářeny. Velkým přínosem je rovněž ochrana dat, která je zabezpečena jejich umístěním na serveru. V případě havárie stanice tedy nehrozí nebezpečí jejich ztráty.

V případě, že vedení bude například svolávat mimořádnou poradu s mistry výroby nebo jinými zaměstnanci, odpadne nutnost kontaktování každého zaměstnance zvlášť. Místo

toho odešle zprávu do systému a všichni zaměstnanci, kterých se záležitost týká, budou automaticky upozorněni.

Jiným příkladem může být situace, kdy mistr výroby bude potřebovat s vedením řešit nějakou záležitost ohledně výrobního zařízení ve výrobní hale, nebude muset kvůli hluku odcházet do jiné části haly, aby mohl vedení zatelefonovat, ale jednoduše sdělí skutečnost prostřednictvím messengeru.

Zásadním přínosem návrhu je tedy zefektivnění komunikace pro vedoucí pracovníky v rámci interních procesů a současně i pro jednání s externími subjekty.

Náklady: Uživatelská licence k produktu bude poskytnuta na 1 rok pro 25 uživatelů (licenci je možné kdykoliv prodloužit). Software i hosting jsou poskytovány formou pronájmu. Rovněž bude nutné provést synchronizaci dat na uživatelských počítačích a instalaci na server. Součástí řešení je emailový klient (eM Client) a zavedení a aktivace SSL certifikátu. Po implementaci daného řešení bude nutné provést odborné zaškolení administrátora a uživatelů.

Tabulka 27: Náklady spojené se zavedením poštovního serveru

Popis	Cena
Uživatelská licence	29 000 Kč
Hosting na serveru	18 000 Kč
Synchronizace dat a instalace na server	27 000 Kč
Zavedení emailového klienta	15 000 Kč
SSL certifikát	2 000 Kč
Zaškolení administrátora a uživatelů	9 000 Kč
CELKEM	100 000 Kč

Uvedené ceny byly odhadnuty na základě (46).

3.5 PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

1) Zvýšení efektivity v oblasti řízení zásob

Počátek procesu řízení zásob představuje pro společnost objednávka konkrétního materiálového vstupu výroby, realizovaná prostřednictvím oddělení Materiálně-technického zabezpečení (MTZ). Dodaný materiál je, po fyzické kontrole jakosti a množství vůči dodacímu listu, naskladněn do hlavního skladu materiálu. Pro každé výrobní středisko je dále k dispozici výrobní sklad, kam se materiál na základě požadavků výroby přemísťuje. Z těchto skladů jde materiál již přímo do výroby.

Současný stav: Z hlediska řízení zásob je významný zejména okamžik zanesení hospodářské operace do informačního systému (IS), který vykazuje značný časový nesoulad. Materiál vstupuje do IS na základě příjemek (dodacích listů) a pohyb mezi sklady se uskutečňuje na základě převodek materiálu. Podklady pro tyto operace v IS dostává účetní oddělení, které je provádí, od oddělení MTZ.

Technicko-hospodářské normy výroby jsou ve společnosti stanoveny a pravidelně aktualizovány. Každý měsíc probíhá inventura výrobních skladů a v případě nesouladu mezi stanovenou normou a skutečností jsou normy průběžně, po zdůvodnění příčiny nesouladu, aktualizovány.

Vyrobené množství výroby je ručně zadáváno do informačního systému, který na základě vstupních údajů a stanovených norem spotřeby určuje množství spotřeby materiálových zdrojů a automaticky odepisuje toto množství ze skladů, včetně zaúčtování do informačního systému. Zadání do IS probíhá rovněž s časovým nesouladem oproti okamžiku hospodářské operace. Každý měsíc je pak normované množství výroby porovnáváno se skutečností na základě fyzické inventury výrobních skladů.

Návrh řešení: Navrhují zavedení čteček čárových kódů pro celou oblast řízení zásob a propojení možností, které současné technologie nabízí, s informačním systémem. V celé oblasti řízení zásob se vyskytuje časový nesoulad mezi hospodářskou operací a jejím zaznamenáním do IS, který je nezbytné odstranit. Informace o materiálovém vstupu a převodu a spotřebě jsou zaznamenány s časovým zpožděním a nemohou tak poskytnout aktuální podklady pro rozhodování. Současný stav rovněž vyžaduje vysoké administrativní nároky na obsluhu IS.

V oblasti technicko-hospodářských norem je rovněž vhodné sledovat a vyhodnocovat odchylky mezi normovanou a skutečnou spotřebou materiálových vstupů výroby.

Postup: Pro oblast MTZ se nabízí rozšíření využití čteček čárových kódů, které již využívá společnost na úseku odbytu. Materiál se při naskladnění nachází v podobě palet, kartonů, popřípadě rolí. Poměrně snadným způsobem jej lze opatřit samolepkou s čárovým kódem. Většina dodavatelů má navíc na obalech vlastní čárové kódy, kterých lze rovněž využít. Hlavní investice podniku v této oblasti tedy spočívá v zakoupení čteček a tiskárny čárových kódů. Čárový kód na materiálu lze pak využít v celém procesu řízení zásob až po samotnou spotřebu.

Po fyzické kontrole proti dodacímu listu je tedy načten, případně vytvořen a načten příslušný čárový kód, což současně znamená příjem materiálu na sklad v IS. Při převodu materiálu z hlavního skladu do výrobních skladů je opět načten výdej materiálu přes čárový kód a následně načten příjem do výrobního skladu. V tuto chvíli již může informační systém poskytovat informace o aktuální konečné zásobě v hlavním skladu.

Pro aktuální přehled o zásobách ve výrobních skladech, pro normovanou spotřebu, může být rozšířeno stávající využití tzv. „kiosků“. Kioskem je nazýván upravený počítač pro průmyslové využití ve výrobě, který slouží pro tisk a načtení čárových kódů na vyrobenou paletu. Vyrobené palety výrobků bývají před samotným přemístěním do expedičních skladů opatřeny tímto kódem, který v sobě nese informaci o datu výroby, druhu vyrobeného výrobku a jeho šarži. Softwarovou úpravou by tak mohl být odstraněn zmiňovaný časový nesoulad tak, že by ihned po vytištění etikety s čárovým kódem byla odeslána informace o vyrobené paletě a následně došlo i k výpočtu a zaevidování příslušné materiálové spotřeby zdrojů.

Pro zachycení skutečné spotřeby ve výrobě lze opět efektivním způsobem využít čtečky čárových kódů. Jedná se opět pouze o rozšíření možností informačního systému.

Při vyskladnění materiálu do výroby bude čtečkou načten čárový kód materiálu a ten se následně odepíše ze skladu. Na čtečce bude rovněž nastaveno konkrétní výrobní zařízení, pro které se materiál vydává a výrobní směna.

Přínosy: Hlavním smyslem těchto navrhovaných řešení v oblasti řízení zásob, je odstranění časového nesouladu mezi účetní operací a jejím zachycením v IS, které se využitím čárových kódů vyřeší. Bude tedy možné sledovat aktuální skladovou zásobu v daném časovém okamžiku na hlavním skladu a zároveň aktuální skladovou zásobu výrobních skladů.

Dalším cílem návrhu je umožnit sledování odchylek mezi normovanou a skutečnou spotřebou za dané období. Uživatel bude mít k dispozici sestavu z IS, která mu za zvolené období umožní porovnávat normovanou spotřebu se skutečným výdejem materiálu do spotřeby a pružně tak reagovat na vývoj odchylek mezi těmito veličinami. Význam fyzické inventury však nadále zůstane velmi podstatný. Pro přesnější určení příčiny vzniku odchylky navíc budou k dispozici informace kdy a na kterém výrobním zařízení odchylka vznikla.

Pro eliminaci rizik selhání lidského faktoru (např. nenačtení materiálu přes čtečku), bude nutné definovat pravomoci a odpovědnosti za stav a pohyb skladových zásob na konkrétní pracovníky a rovněž zavést kontrolní opatření.

Náklady:

Pro realizaci daného řešení bude nutné pořídit dvě čtečky čárových kódů – na příjem a na výdej materiálu. Pro tuto oblast budou vhodnější čtečky prstové, které má pracovník upevněné na ruce. Dále budou zakoupeny dvě ruční, bezdrátové čtečky pro příjem a výdej z expedičních skladů. Do hlavního skladu potom bude nutné pořídit vhodnou tiskárnu čárových kódů. K nákladům je dále nutné připočítat i cenu uvedení zařízení do provozu (zapojení a synchronizace s informačním systémem).

Tabulka 28: Náklady spojené se zavedením čteček čárových kódů v oblasti řízení zásob

Popis	Cena
Prstové čtečky čárových kódů	26 000 Kč
Ruční, bezdrátové čtečky	36 000 Kč
Tiskárna čárových kódů	64 500 Kč
Uvedení zařízení do provozu	10 000 Kč
CELKEM	136 500 Kč

2) Nová spotřebitelská balení plátkových sýrů

Současný stav: Výrobky společnosti jsou navrhovány a přizpůsobovány především podle potřeb a požadavků zákazníků a podle trhu. Prostor pro kreativitu vlastních pracovníků, zejména těch řadových, vzhledem k činnosti společnosti není příliš velký.

Návrh řešení: Navrhuji, aby společnost zavedla nová uživatelská balení plátkových sýrů, vedle těch stávajících, orientovaná na děti. Tato balení se budou vyrábět ve dvou barvách, a to fialové a tyrkysové (barvy jsou zvoleny tak, aby se odlišovaly od barev současných balení produktů společnosti a byly přitom mezi ostatními výrobky na první pohled viditelné). Fialová balení budou navržena pro dívky a tyrkysová pro chlapce a oba typy balení budou obsahovat různý motiv.

Postup: Zaměstnanci společnosti budou nejprve seznámeni s novým záměrem výroby dětských balení. Rovněž budou moci osobně prezentovat svůj vlastní návrh. Společnost si zároveň nechá vypracovat návrhy od reklamní agentury. K určitému dni bude zaměstnancům prezentováno 10 návrhů spotřebitelských balení pro dívky a 10 návrhů spotřebitelských balení pro chlapce. Zaměstnanci budou následně vyzváni k výběru nejlepšího návrhu. Ženy budou vybírat návrh spotřebitelských balení pro dívky a muži zase pro chlapce. Vítězné návrhy potom budou představovat spotřebitelská balení. Tato balení pak budou vyráběna v malých sériích vedle stávajících balení.

Přínosy: Hlavním přínosem je zapojení kreativity vlastních pracovníků. Pracovníci budou mít možnost prezentovat své vlastní návrhy na nová spotřebitelská balení. Této možnosti mohou, ale nemusí využít. Společnost získá další návrhy od reklamní agentury. Zaměstnanci sami potom budou o nových spotřebitelských baleních rozhodovat. Rozhodování bude probíhat tak, aby ve výsledku ženská i mužská část pracovníků měla navržen spotřebitelský obal, který vznikne jejich zásluhou. Další přínos potom spočívá v jisté formě podpory prodeje produktů společnosti.

Náklady: Náklady na zpracování návrhů na nová balení činí **25 000 Kč**.

Na jedné expedované paletě je celkem 3 200 balíčků plátkových sýrů. Náklad na folii pro jeden balíček byl vyčíslen na 0,80 Kč. Jedna paleta nových balení tedy vyjde na **2 560 Kč**. Počet palet dětských balení, které se budou vyrábět měsíčně je 180. Celkové náklady daného řešení tedy činí **485 800 Kč/měsíc**.

3.6 ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Průzkum v oblasti zákaznické spokojenosti a loajality

Současný stav: Společnost neprovádí žádný pravidelný průzkum v oblasti loajality a spokojenosti zákazníků. Zákaznická spokojenost je hodnocena podle počtu reklamací a zpětné vazby od odběratelů, která je vyžadována. Jistá zpětná vazba je od koncových zákazníků získávána prostřednictvím elektronické komunikace (e-mailů) a zákazníci takto sdělují své připomínky, požadavky, náměty či stížnosti. Konkrétní cíle pro oblast výsledků vzhledem k zákazníkům nejsou ve společnosti stanoveny, a tudíž není zavedena ani žádná metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a jejich zlepšování.

Návrh řešení: Navrhuji společnosti založení profilu na sociální síti facebook, kde bude prezentovat nejenom své produkty, ale bude takto moci oficiálně komunikovat se zákazníky během krátkého časového intervalu. Rovněž bude moci na sociální síti prezentovat současné aktivity, v nichž se angažuje.

Postup: Dané opatření bude v kompetenci oddělení odbytu. Zástupce vedoucí oddělení založí profil na sociální síti facebook, který následně bude pravidelně aktualizovat a odpovídajícím způsobem reagovat na prezentované podněty zákazníků.

Přínosy: Výhodou sociální sítě facebook je široká rozšířenost napříč generacemi a možnost veřejnosti vyjádřit své názory na produkty společnosti i na společnost samotnou. Zákazníci tak mohou provádět hodnocení jak verbálním způsobem (komentářem), tak i prostřednictvím udělení příslušného počtu hvězdiček (1-5). Společnost samotná má následně možnost veřejně se k danému hodnocení vyjádřit, případně prozkoumat jeho pravdivost a učinit příslušná opatření. Daný projekt tedy umožní společnosti sledovat úroveň spokojenosti zákazníků a její vývoj, a to jak u jednotlivých produktů, tak i v celkovém rozsahu. Výhodou tohoto řešení je rovněž snadnost komunikace mezi zákazníkem a společností a rovněž jistá úroveň anonymity pro zákazníka, která zvyšuje pravděpodobnost poskytnutí jeho zpětné vazby touto cestou.

V rámci daného opatření by bylo vhodné rovněž stanovit cíle pro oblast výsledků vzhledem k zákazníkům. Jedním z prioritních cílů bude snížení počtu reklamací. Vyřizování reklamací je v kompetenci vedoucího jakosti, kterému poskytují údaje o reklamacích obchodní řetězce. Údaje získané od individuálních zákazníků

prostřednictvím sociální sítě by mohly pomoci odhalit příčiny reklamací a zároveň posloužit k jejich významnému snížení.

Náklady: Vzhledem k tomu, že registrace na sociální síti facebook je bezplatná, zahrnují náklady na dané opatření pouze odměnu zástupci vedoucí oddělení odbytu za správu profilu společnosti na sociální síti. **Celkové náklady** tedy činí **2 000 Kč měsíčně**.

3.7 PRACOVNÍCI - VÝSLEDKY

1) Průzkum spokojenosti pracovníků

Současný stav: Vedení společnosti získává zpětnou vazbu od dělníků především prostřednictvím mistrů výroby na pravidelných poradách. Dělníci osobně sdělují vedení své názory pouze velmi zřídka. V podniku však působí odborová organizace, která představuje zástupce zaměstnanců, má právo za zaměstnance jednat a tvoří tak spojovací článek mezi řadovými zaměstnanci a vrcholovým vedením společnosti.

Návrh řešení: Navrhuji společnosti pořádat pravidelná setkání se zástupci zaměstnanců působícími v odborové organizaci např. jedenkrát měsíčně. Na těchto setkáních budou přítomni všichni vedoucí pracovníci z organizace a rovněž mistři výroby.

Postup: Všichni vedoucí pracovníci, mistři výroby a zástupci zaměstnanců, působící v odborové organizaci, budou nejprve seznámeni se zavedením pravidelných setkání, která se budou konat na konci každého měsíce. Rovněž budou seznámeni s účelem, ke kterému tato setkání poslouží. Zástupci zaměstnanců budou pověřeni seznámit zaměstnance s touto záležitostí a přijímat jejich zpětnou vazbu vzhledem k jejich vnímání různých aspektů organizace.

Přínosy: Tato setkání z hlediska společnosti poslouží k průzkumu spokojenosti pracovníků a případnému získání námětů na zlepšení přímo od řadových zaměstnanců. Z hlediska pracovníků tato setkání vytvoří prostor pro sdělení jejich názorů vedení prostřednictvím zástupce z vlastních řad, kterému pracovníci své názory sdělí spíše, než kdyby je měli sdělovat přímo některému z nadřazených pracovníků. Organizace tímto krokem dá zaměstnancům najevo, že vedení záleží na jejich názorech a spokojenosti.

Zaměstnanci s vědomím, že je jim nasloucháno a jejich názory jsou zohledňovány, budou více motivováni a upevní se tak jejich loajalita k organizaci.

Náklady: Odborové organizace mají vlastní rozpočet, z něž financují svou činnost. Dané opatření je určené ve prospěch zaměstnanců podniku, což je účel, k němuž odborová organizace slouží. Celkové náklady na opatření proto budou **nulové**.

2) Srovnávání výsledků spokojenosti pracovníků s ekvivalentními organizacemi

Současný stav: Společnost neprovádí žádné pravidelné průzkumy spokojenosti pracovníků, tudíž nemůže činit příslušná opatření zacílená na konkrétní slabá místa. Rovněž tedy nemůže provádět srovnávání výsledků spokojenosti s ekvivalentními organizacemi. Zaměstnanci jsou motivováni především finančně, kdy jsou vzhledem k nízkým nárokům na odbornost nadstandardně mzdově ohodnoceni. Společnost rovněž striktně dodržuje zákonné proplácení placených překážek v práci, pravidelné vyplácení mezd v daném termínu a zaměstnancům jsou navíc každé čtvrtletí propláceny odměny.

Návrh řešení: Navrhuji, aby společnost v rámci problematiky pracovníků pořádala pravidelná setkání ředitelů (jednatelů) z oborů podnikání, v nichž společnost působí. Tato setkání budou uskutečňována v tříměsíčním intervalu a každého půl roku na nich budou přítomní i vedoucí výroby.

Postup: Společnost bude každé tři měsíce pořádat setkání ředitelů společností působících ve stejném oboru podnikání. Setkání se budou konat v zasedací síni společnosti. Výhoda setkání ředitelů spočívá v tom, že jejich prostřednictvím nedojde k nežádoucímu úniku citlivých informací o společnosti. Samotní ředitelé totiž mohou rozhodnout o tom, které podnikové informace mohou a chtějí předat. Jednatelé se na těchto setkáních budou orientovat spíše na strategické záležitosti a ředitelé výroby, kteří budou na setkáních přítomni každého půl roku, budou zaměřeni spíše na interní a technologické záležitosti.

Přínosy: Tato setkání společnosti poskytnou možnost srovnat výsledky spokojenosti pracovníků s ekvivalentními organizacemi. Jednatelé a vedoucí výroby v rámci setkání budou moci jednat nejenom o problematice pracovníků, ale i o jiných tématech, jako např. o vývoji cen klíčových vstupů, úsporných opatřeních, interních procesech atd. Účastníci

těchto setkání si tedy mohou vyměnit zkušenosti a vzájemně se inspirovat a zároveň získat jistý přehled o své pozici (srovnání) v rámci určitých aspektů. Tato setkání by tedy měla být přínosná pro všechny účastníky.

Náklady: Náklady na dané řešení se budou skládat především z nákladů na občerstvení (catering). **Celkové náklady** byly tedy vyčísleny na **8 000 Kč/setkání**.

3) Zavedení měření produktivity jednotlivých pracovníků

Současný stav: Měření pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců dosud není v podniku zavedeno. Pracovníci jsou hodnoceni subjektivně ze strany přímých nadřízených. Rovněž jsou zavedeny úkolové normy, podle nichž jsou jednotliví zaměstnanci hodnoceni. Hodnocení výkonu na základě výše mzdy, podle výkonových norem, však není objektivní, jelikož různé činnosti mají různou pracnost a jsou různě ohodnoceny (neznámá tedy, že pracovník, jehož hrubá měsíční mzda činí např. 30 000 Kč, pracoval více, než pracovník, jehož hrubá měsíční mzda dosáhla výše 28 000 Kč).

Návrh řešení: Navrhují společnosti zavedení systému zaměstnaneckých čipů. Pro objektivní měření pracovního výkonu zaměstnanců je totiž třeba měřit jejich jednotlivý výkon při vykonávání stejné činnosti, což je vzhledem k různorodosti práce značně obtížné.

Postup: V rámci zavedení elektronického docházkového systému (bude analyzováno v návrhu č. 2 v oblasti Klíčových výsledků) budou zaměstnancům rozdány čipy s jejich údaji. U jednotlivých strojních zařízení budou nainstalovány čtečky těchto čipů, které budou propojeny se systémem, umožňujícím evidenci pracovního výkonu. Na konci každé směny pak mistr výroby do systému zadá celkový výkon na jednotlivých zařízeních a systém pak rovnoměrně stanoví průměrný výkon připadající na zaměstnance, pracujícího ve stejný čas na daném zařízení. Tímto způsobem bude možné sledovat a vyhodnocovat výkon jednotlivých pracovníků i přes různorodost jejich činností a bude tak možné porovnávat jejich celkový pracovní výkon a jejich kompetence při vykonávání různých pracovních činností.

Přínosy: Výhodou tohoto návrhu je značné usnadnění administrativní náročnosti při stanovování úkolové mzdy jednotlivých zaměstnanců a zároveň možnost vyhodnocování pracovního výkonu jednotlivých zaměstnanců. Docházkové systémy v současnosti umožňují přizpůsobení softwaru na míru potřebám organizace a nabízejí poměrně propracovaná řešení pro evidenci docházky a dalších souvisejících činností.

Náklady: Na dané opatření bude nutné vynaložit náklady na instalaci software, Tento návrh souvisí s návrhem na zavedení elektronického docházkového systému, který je charakterizován níže v této kapitole, v oblasti Klíčových výsledků. V návrhu na zavedení elektronického docházkového systému jsou již zohledněny náklady na instalaci software, přístupový terminál na vrátnici a čipy pro zaměstnance. Tyto náklady byly vyčísleny na **95 000 Kč** a další náklady budou souviset se zapojením systému a zaškolením obsluhy – **30 000 Kč**.

V nákladech souvisejících se zavedením měření produktivity jednotlivých pracovníků tedy nebudou výše zmíněné náklady zahrnuty, protože pro realizaci tohoto návrhu bude nejprve nutné zřídit elektronický docházkový systém.

Náklady na dané řešení tedy budou zahrnovat náklady na pořízení a instalaci 20 přístupových bodů (15 pro sýrárnu a 5 pro výrobu majonéz). Dále bude nutné zohlednit náklady na instalaci do systému, zprovoznění a zaškolení.

Tabulka 29: Náklady spojené se zavedením systému zaměstnaneckých čipů

Popis	Cena
Pořízení a instalace přístupových bodů	100 000 Kč
Instalace, zprovoznění a zaškolení	35 000 Kč
CELKEM	135 000 Kč

3.8 SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

1) Prezentování společnosti v oblastech přispívání ke společenskému rozvoji

Současný stav: Společnost se neprezentuje v žádné oblasti přispívání ke společenskému rozvoji (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech). Působení společnosti v této oblasti by mohlo významně přispět k budování její pozitivní image.

Návrh řešení: Navrhuji, aby společnost každého půl roku přispívala určitou fixní částkou Záchraně stanici volně žijících zvířat a psímu útulku Zelené Vendolí. Obec Vendolí, v níž se záchraná stanice a útulek nachází, leží 13 km od města Polička. Spádová města této organizace se nacházejí v krajích Vysočina, Pardubickém a Jihomoravském. Organizace tedy nepůsobí pouze v rámci lokálního okresu či regionu, přestože zde má veřejnost o její činnosti největší povědomí.

Postup: Veřejnost bude s daným projektem seznámena prostřednictvím webových stránek společnosti a po založení jejího facebookového profilu bude projekt prezentován i prostřednictvím sociální sítě, kde jej mohou uživatelé dále sdílet. Společnost každého půl roku daruje, na základě darovací smlouvy, Záchraně stanici a útulku fixní částku ve výši 50 000 Kč. Dané opatření bude veřejnosti prezentováno tak, že společnost při výkonu své činnosti zpracovává převážně živočišné produkty (mléko, vejce) a tímto gestem tedy projeví zvířatům jistou formu vděku. Příspěvek však nebude věnován stejným zvířatům, jako jsou ta, jejichž produkty společnost zpracovává, ale bude věnován těm nejpotřebnějším.

Přínosy: Vzhledem k poměrně velké popularitě Záchraně stanice volně žijících zvířat a psího útulku Zelené Vendolí, a vysoké aktivitě tohoto subjektu na sociální síti facebook, by dané opatření mělo být významným přínosem pro prezentování společnosti v oblastech přispívání ke společenskému rozvoji. Pozitivním vedlejším efektem tohoto návrhu by mohla být jistá podpora prodeje, kdy zákazníci s vědomím, že společnost podporuje zvířata v nouzi, dají při nákupu přednost jejím produktům před konkurenčními.

Náklady: 50 000 Kč za půl roku

2) Zvýšení povědomí a pozitivního mínění o společnosti, jejích produktech a činnostech

Tento návrh řešení úzce souvisí s návrhem na průzkum v oblasti zákaznické spokojenosti a loajality pro kritérium Zákazníci – výsledky.

Současný stav: Společnost neprovádí žádné veřejné průzkumy a rovněž nezjišťuje prostřednictvím žádných jiných prostředků to, jak vysoké mínění o ní má okolí a společnost v obecném slova smyslu. Z oblasti mediálního zájmu je vedení společnosti čas od času kontaktováno regionálním deníkem ohledně vyjádření k momentální situaci na trhu s mlékem. Produkty společnosti jsou relativně často hodnoceny v nezávislých spotřebitelských testech. Organizace si dlouhodobě udržuje dobrou pověst, především díky kvalitním výrobkům tuzemského původu.

Návrh řešení: Navrhují společnosti založení profilu na sociální síti facebook, prostřednictvím které bude společnost prezentovat veřejnosti své produkty a rovněž oficiálně komunikovat se zákazníky. Dále budou na sociální síti prezentovány aktivity a činnosti, kterými se společnost zabývá.

Postup: Dané opatření bude v kompetenci oddělení odbytu. Zástupce vedoucí oddělení založí profil na sociální síti facebook, který následně bude pravidelně aktualizovat a odpovídajícím způsobem reagovat na prezentované podněty zákazníků.

Přínosy: Výhodou sociální sítě facebook je široká rozšířenost napříč generacemi. Produkty společnosti jsou rovněž využívány celým spektrem populace. Společnost tímto opatřením tedy získá možnost snadno prezentovat své produkty a činnosti. Zároveň takto dosáhne snadnějšího a efektivnějšího oslovení širší veřejnosti, než by dosáhla např. pouze prostřednictvím webových stránek.

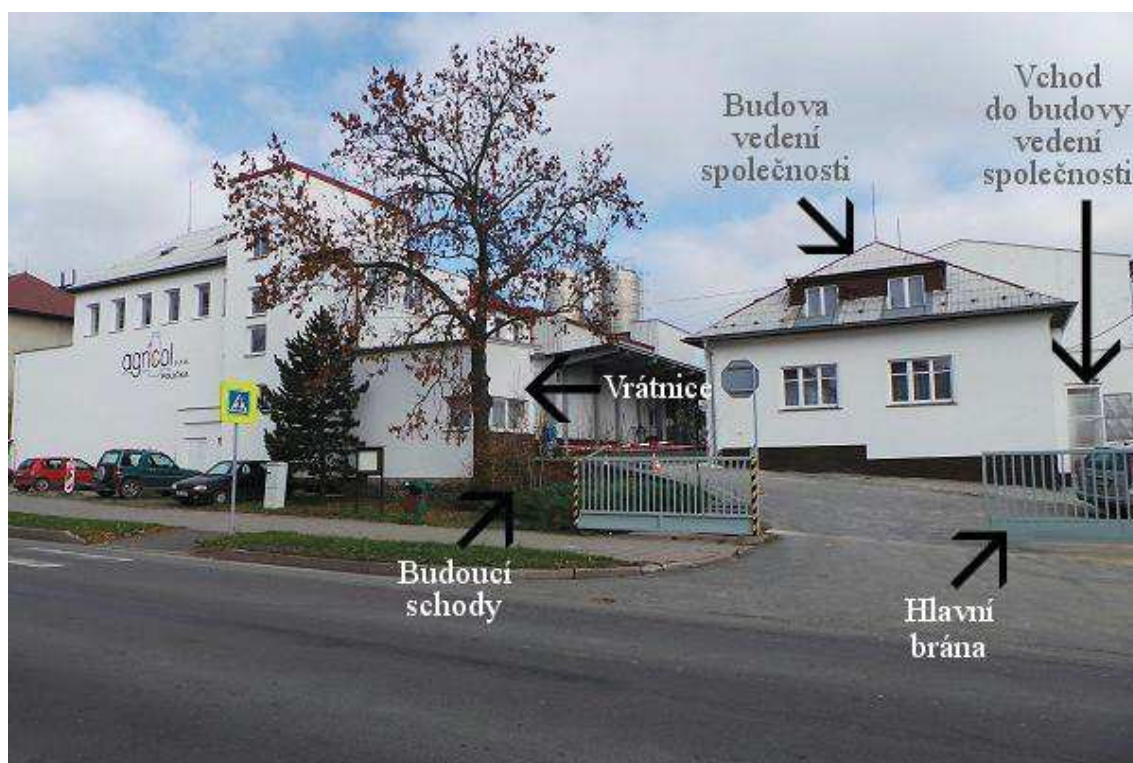
Náklady: 2 000 Kč měsíčně.

3.9 KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

1) Bezpečnostní činnost

Oblast bezpečnostní činnosti je zaměřená především na přístup do areálu objektu.

Současný stav: Celý objekt společnosti je obehnan plotem a zdmi. V objektu je nainstalován kamerový systém, který monitoruje celý venkovní areál a rovněž v areálu 24 hodin denně působí strážní služba, která vykonává pravidelný dohled podle předem daného harmonogramu. Činnost strážní služby zahrnuje koordinaci vjezdu a výjezdu vozidel, poskytování informací zásobování, dohled nad záznamy o evidenci pracovní doby a kontrolu zaměstnanců zamezující odcizování produktů či jiných věcí ze společnosti. Hlavní vstup do areálu představuje brána, za níž se nachází malé parkoviště pro vozidla zaměstnanců vedení, a budova, v níž vedení společnosti sídlí. Vedle této budovy se nachází závora a za ní je situována vrátnice a dále výrobní haly. Omezen je tedy především přístup do výrobních hal, ale přístup do budovy vedení je v podstatě volný, protože se nachází ještě před vrátnicí. Nelze tedy nijak eliminovat nechtěné externí návštěvy. Pro přesnější představu uvádím ještě obrázek.



Obrázek 10: Vstup do areálu společnosti (44, upraveno)

Návrh řešení: Navrhuji, aby hlavní brána byla vyměněna za automatizovanou, jež bude zůstat trvale zavřená. Otevírána bude pouze pro vjezd a výjezd vozidel zásobování a vozidel zaměstnanců vedení společnosti. Pro příchody a odchody zaměstnanců a jiných osob bude vybudován zvláštní vstup, díky němuž se žádná osoba nedostane do areálu jiným způsobem, než přes vrátnici.

Postup: Hlavní brána bude otevírána dálkově z vrátnice, a to výhradně pro vozidla zaměstnanců vedení společnosti a vozidla zásobování. Pro ostatní osoby budou přímo vedle vrátnice vystavěny schody, vedle nichž bude další prostor oplocen. Všechny osoby vstupující do areálu tak nebudou mít jinou možnost, než se nejprve identifikovat na vrátnici a teprve poté budou či nebudou vpuštěny dále do budovy vedení.

Přínosy: Jedinou možností přístupu do areálu společnosti pro zaměstnance a externí osoby bude příchod přes vrátnici. Toto opatření umožní vedení společnosti eliminaci případných nechtěných návštěv a zároveň tak zvýší bezpečnost zaměstnanců vedení.

Náklady: Náklady na dané opatření spočívají především ve výměně hlavní brány za automatizovanou, vystavění schodů a oplocení části vedoucí od schodů k hlavní bráně.

Tabulka 30: Náklady spojené s řešením vstupu do areálu společnosti

Popis	Cena
Výměna hlavní brány za automatizovanou	45 000 Kč
Vystavění schodů	40 000 Kč
Oplocení (cca 4 metry)	4 000 Kč
CELKEM	89 000 Kč

2) Docházkový systém

Současný stav: Systém evidence docházky analyzované společnosti je založený na docházkových lístcích, tedy tzv. „píchačkách“, které jsou umístěny na vrátnici společnosti. Jedná se o poměrně efektivní systém evidence docházky, jehož dodržování je rovněž podpořeno přítomností strážní služby. Značné omezení tohoto řešení však spočívá v nemožnosti bezprostřední kontroly přítomnosti zaměstnance na pracovišti, značné administrativní náročnosti na zpracování dat a dále omezení v podobě archivace značného množství dokumentů.

Návrh řešení: Návrh vylepšení současného stavu spočívá v aplikaci elektronického docházkového systému. Jedná se o systém evidence docházky, kde jsou klasické docházkové lístky nahrazeny čipy, které se pouze přiloží ke čtecímu zařízení a dojde tak zápisu dat do systému. Každý zaměstnanec obdrží čip, na kterém budou nahrány jeho osobní údaje, a podle povahy činnosti (příchod, odchod, lékař, oběd atd.) dojde k zápisu dat přímo do jeho elektronické zaměstnanecké karty. Tento návrh je součástí návrhu na zavedení měření produktivity jednotlivých pracovníků, uvedeného výše v oblasti Pracovníci – výsledky.

Postup: Implementace docházkového systému obnáší dva kroky. V první řadě jde o instalaci samotného zařízení pro přenos dat, které bude umístěno namísto stávající „píchačky.“ Druhý krok představuje značně složitější proces, neboť jde o nastavení softwaru podle potřeb organizace. Vzhledem k absenci klasických docházkových lístků bude rovněž zapotřebí v prostorách vrátnice nainstalovat informační panel, který poskytne zaměstnancům informaci o jejich docházce. Software docházkového systému budou mít k dispozici vedoucí zaměstnanci, kteří jsou kompetentní ke zpracování dat ostatních zaměstnanců. Jedná se zejména o mistry výroby, dále o mzdovou účetní a ekonoma podniku.

Přínosy: Navrhované řešení umožní efektivní sledování přítomnosti zaměstnanců na pracovišti. Dalším zásadním přínosem je urychlení administrativního procesu zpracování docházky, kdy je docházkový systém schopen vypočítat odpracované hodiny zaměstnance, stanovit výši jeho přesčasů, počet odpracovaných hodin, za které se poskytují příplatky (odpolední a noční směna), počet odpracovaných hodin ve svátek a o víkendech, nárok na počet stravenek, apod. Nahrazení klasické docházky čipy dále

umožní další jejich využití, kromě samotné docházky. Jedná se například o možnost zřízení přístupových systémů pro určený okruh zaměstnanců (např. uzamykatelná kolárna, servisní prostory) a další.

Náklady: Zavedení elektronického docházkového systému bude vyžadovat především náklady na instalaci software, přístupový terminál na vrátnici a čipy pro zaměstnance. Další náklady budou potom souviset se zapojením systému a zaškolením obsluhy.

Tabulka 31: Náklady spojené se zavedením elektronického docházkového systému

Popis	Cena
Instalace software, přístupový terminál a čipy pro zaměstnance	95 000 Kč
Zapojení systému a zaškolení obsluhy	30 000 Kč
CELKEM	125 000 Kč

3) IT řešení

Současný stav: Vývoj informačních technologií byl ve společnosti v minulosti zaváděn postupně a ne zcela koncepčně. Struktura datové sítě tak není ucelená a zastarává, což se projevuje na častějších servisních zásazích a výměnách starých zařízení. Rovněž zde nabývá významu zabezpečení dat, která jsou v současné době umístěná na jednotlivých lokálních zařízeních, což představuje bezpečnostní riziko.

Návrh řešení: Navrhují investici do nové datové sítě. Konkrétně se jedná o moderní řešení v podobě optické sítě, která umožňuje velmi rychlý přenos dat. Optická síť je tvořena sérií optických vláken, která umožňují velmi rychlé datové přenosy. V souvislosti s výstavbou nové sítě se nabízí řešení v podobě umístění dat z lokálních stanic na server společnosti.

Postup: Uživatelé budou v rámci nové datové sítě ukládat svá data na vlastní síťové účty. V souvislosti s centralizací dat bude nutné zajistit kvalitní zálohování samotného serveru, neboť riziko kompletní ztráty dat se tímto řešením centralizuje na jediný objekt. Zálohování serveru by mělo být umístěno v jiné části areálu společnosti, než samotný hlavní server a kvalitně zabezpečeno před přístupem nepovolaných osob. V případě havárie hlavního serveru by pak uživatel neměl poznat rozdíl, jelikož společnost využívá serverů více a práci hlavního serveru je tak schopen dočasně převzít server další.

Přínosy: Hlavní přínos návrhu spočívá v navýšení datové propustnosti sítě společnosti. Vzhledem k neustálým inovacím podniku se stále zvyšuje závislost výrobního procesu na informačních technologiích, což klade značné nároky na datový tok a také na hardware. Nová síť zajistí dostačující datovou kapacitu a umožní efektivní správu a dohled.

Zásadním přínosem je pak zabezpečení ztráty dat v podobě jejich umístění na server společnosti. Dosud se data pouze zálohovala jednou denně, a to pouze jejich vybraná část. V případě havárie konkrétní pracovní stanice tak uživatel přijde o data za celý předchozí den. Prezentované řešení umožňuje ukládání dat přímo na síťový disk a v případě havárie tak uživatel nepřichází o žádná data. Ochrana dat na samotném serveru je pak zajištěna vícenásobným zálohováním na vzájemně nezávislých zařízeních.

Náklady: Náklady se skládají z nákladů na jednotlivé datové rozvaděče, optické kabely a práci. **Celkové náklady** byly vyčísleny na **230 000 Kč**.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo provedení vícekritériálního hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti vybrané společnosti prostřednictvím metody START a následné navržení opatření pro budoucí zvyšování výkonnosti podniku.

Pro dosažení tohoto cíle bylo nejprve nutné uvést teoretická východiska řešené problematiky a komplexně představit analyzovaný subjekt. Zhodnocení výkonnosti vybraného podniku bylo provedeno prostřednictvím dotazníků START, které byly vyplněny osmi stálými zaměstnanci společnosti.

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že společnost dosáhla při sebehodnocení 49,25% úspěšnosti a tedy má prostor pro další zlepšování. Ukázalo se, že nejsilnější stránkou je ve společnosti oblast Klíčových výsledků, která zahrnuje klíčové výsledky finančních a nefinančních vstupů společnosti, výkonnost procesů podílejících se na výrobcích a výsledky podpůrných a administrativních činností. V této oblasti dosáhla společnost výsledku 60,90% úspěšnosti. Naopak nejslabší stránkou je oblast Pracovníků vzhledem k dosaženým výsledkům, kde společnost dosáhla pouze 31,53% úspěšnosti.

Na základě výsledků z dotazníků byly odhaleny silné stránky a příležitosti pro budoucí zlepšování, od nichž se poté odvíjela navrhnutá opatření pro zlepšení výkonnosti analyzované společnosti. Návrhy na zlepšení byly prezentovány zvlášť pro každou z devíti oblastí určených dotazníkem. U každého návrhu je uveden současný stav dané oblasti pro zlepšení ve společnosti, návrh řešení, postup provedení, přínosy a odhad nákladů na realizaci daného opatření.

Předložené návrhy považuji za vhodné, pro společnost přínosné a vzhledem k jejím možnostem realizovatelné. Zároveň doufám, že společnosti nějakým způsobem poslouží při jejím budoucím rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Tištěné dokumenty

- 1) WAGNER, J. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 2) KOČMANOVÁ, A., J. HŘEBÍČEK a kol. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- 3) NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START*. Praha: TISKAP, 2009. ISBN 978-80-02-02197-1.
- 4) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: LINDE, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- 5) VEBER, J. a kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- 6) MACÁK, L., K. JANOUŠKOVEC, J. BURDA. *Změna je život: Sborník závěrečných prací účastníků Funkčního studia 2010 realizovaného v rámci projektu Klíče pro život*. Praha: Národní institut dětí a mládeže, 2011. ISBN 978-80-87449-01-1.
- 7) VÁCHAL, J., M. VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- 8) MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 9) NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PODPORY KVALITY. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. Praha: TISKAP, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
- 10) KEŘKOVSKÝ, M. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-119-2.
- 11) SRPOVÁ, J., I. SVOBODOVÁ a kol. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- 12) NEKVAPIL, T. *Rychlokurz podnikových financí pro manažery a jednatele firem*. Praha: Crystalline, s.r.o., 2016. ISBN 978-80-905965-1-1.

Elektronické zdroje

13) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY – NÁRODNÍ CENA KVALITY ČR. Program START - Statut. *Npj.cz* [online]. © 2015 [cit. 2016-12-09].

Dostupné z: www.npj.cz/images/soubory/NCK%20ČR_START_statut%202015.pdf

14) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Speciál: měsíc kvality. *Docplayer.cz* [online]. © 2010 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/9069895-Partner-prilohy-mesic-kvality.html>

15) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Model Excellence EFQM. *Narodnicena.cz* [online]. © 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

16) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY – NÁRODNÍ POLITIKY KVALITY 2011 – 2015. Národní cena kvality ČR. *Businessinfo.cz* [online]. © 2011 – 2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z:

https://www.businessinfo.cz/app/content/files/archiv/dokumenty/110726_Priloha_4_Narodni_cena_kvality_CR.pdf

17) KURZY.CZ. Národní cena kvality - prestižní ocenění, které přináší vyšší zisky. *Kurzy.cz* [online]. 06.05.2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/zpravy/399245-narodni-cena-kvality-prestizni-oceneni-ktere-prinasi-vyssi-zisky/>

18) BRAUN, V. a L. AL-DABAGH. *Model Excellence EFQM* [online]. 2011 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: http://www.npj.cz/images/vite_ze/model-excelence-efqm_webinar_prezentace.pdf

19) MK TRAINING. Model výnimočnosti EFQM v systéme personálního kontroллингу. *Mktraining.sk* [online]. 13.11.2012 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.mktraining.sk/model-vynimocnosti-efqm-v-systeme-personalneho-kontroллингу>

20) EFQM Leading Excellence. RADAR – The EFQM's management tool. *Efqm.org* [online]. 28.02.2014 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/success-stories/radar-the-efqms-management-tool>

- 21) SDRUŽENÍ PRO OCEŇOVÁNÍ KVALITY. Poplatky. *Sokcr.cz* [online]. © 2005-2010 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z: http://sokcr.cz/images/stories/download/article/14/NC_POPLATKY.pdf
- 22) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY. Programy START, START Plus a START Europe v Národní ceně kvality ČR. *Narodnicena.cz* [online]. © 2014 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/modely-start-a-start-plus/modely-start-a-start-plus>
- 23) NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY – NÁRODNÍ CENA KVALITY ČR. Program START EUROPE - Statut. *Sokcr.cz* [online]. © 2014 [cit. 2016-12-09]. Dostupné z: http://sokcr.cz/images/stories/download/article/86/START%20EUROPE_Statut_09.pdf
- 24) AKTUÁLNĚ.CZ. Nejlepší firmy a organizace získaly prestižní Národní ceny. *Zpravy.aktualne.cz* [online]. © 1999 - 2016 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/nejlepsi-firmy-a-organizace-ziskaly-prestizni-narodni-ceny/r~634aac06753f11e4aff10025900fea04/?redirected=1482392271>
- 25) MANAGEMENTMANIA. Analýza pěti sil 5F (Porter's Five Forces). *Managementmania.cz* [online]. © 2011 - 2016 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-5f>
- 26) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Výpis z obchodního rejstříku. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=105640&typ=UPLNY>
- 27) AGRICOL S.R.O. Vítejte na stránkách AGRICOL s.r.o. *Agricol.cz* [online]. © 2011 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: <http://www.agricol.cz/index.html>
- 28) VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN: MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Sbírka listin – Výroční zpráva 2015. *Or.justice.cz* [online]. © 2012-2015 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47556663&subjektId=105640&spis=610806>

- 29) AGRICOL S.R.O. Z historie firmy. *Agricol.cz* [online]. © 2011 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.agricol.cz/historie.html>
- 30) POTRAVINÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY. Úprava a zpracování mléka. *Foodnet.cz* [online]. © 2002 – 2016 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://www.foodnet.cz/slozka/?jmeno=%C3%9Aprava+a+zpracov%C3%A1n%C3%A1D+ml%C3%A9ka&id=126>
- 31) TN.CZ. Velký test majonéz: Která se hodí do salátu a kterou nebrat. *Tn.nova.cz* [online]. © 2012 [cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <http://tn.nova.cz/clanek/velky-test-majonez-ktera-se-hodi-do-bramboroveho-salatu-a-kterou-nechat-radeji-v-obchode.html>
- 32) ÚSTAV ZEMĚDĚLSKÉ EKONOMIKY A INFORMACÍ. *Panorama potravinářského průmyslu 2015* [online]. Praha, 2016 [cit. 2017-03-18]. ISBN 978-80-7434-323-0. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/490099/Panorama_potravinarskeho_prumyslu_2015_web.pdf
- 33) EDOTACE – PRŮVODCE SVĚTEM DOTACÍ. Situace na evropském trhu s mlékem. *Edotace.cz* [online]. 05.2016 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/situace-na-evropskem-trhu-s-mlekem>
- 34) STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Zpráva o trhu s mlékem a mlékárenskými výrobky. *Tržní informační systém České republiky*. [online]. 2017, vol. XV., no. 3, s. 1-6 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/17/k/M/MMV1703.pdf
- 35) AKTUÁLNĚ.CZ. Cena mléka se odráží od dna a poroste. Výkupní ceny se po dvou letech zvedají. *Zprávy.aktualne.cz* [online]. © 1999 – 2017 [cit. 2017-03-20]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/cena-mleka-se-odrazi-od-dna-a-poroste-vykupni-ceny-se-po-dvo/r~c98203ba84a711e683920025900fea04/>
- 36) EAGRI – ZEMĚDĚLSTVÍ. Komoditní karta Vejce duben 2017. *Ministerstvo zemědělství*. [online]. 2017, vol. 7, no. 4, s. 1-4 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: http://eagri.cz/public/web/file/531067/Komoditni_karta_Duben_2017_Vejce.doc

- 37) VITALIA.CZ. Česká vejce mohou být brzy raritou. *Vitalia.cz* [online]. © 2009 – 2017 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.vitalia.cz/clanky/ceska-vejce-mohou-byt-brzy-raritou/>
- 38) STÁTNÍ ZEMĚDĚLSKÝ INTERVENČNÍ FOND. Zpráva o trhu vajec. Tržní informační systém České republiky. [online]. 2017, vol. XX., no. 4, s. 1-14 [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: http://www.apic-ak.cz/data_ak/17/k/DaV/Vejce1704.pdf
- 39) Interní dokumenty společnosti AGRICOL s.r.o.
- 40) AGRICOL S.R.O. Produkce. *Agricol.cz* [online]. © 2011 [cit. 2017-01-25]. Dostupné z: <http://www.agricol.cz/produkce.html>
- 41) KAUF LAND ČESKÁ REPUBLIKA. Propagační materiál: Leták Svitavy 06.04.2017 – 12.04.2017. Svitavy: Kaufland Česká republika, 2017.
- 42) IDNES.CZ. Dovoz polského jídla poklesl. Jeho oblibu podkopaly vyšší příjmy Čechů. *Ekonomika.idnes.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: http://ekonomika.idnes.cz/dovoz-polskych-potravin-pokles-vyssi-prijmy-fat-ekonomika.aspx?c=A170222_191754_ekonomika_ekl
- 43) AGRIS. Farmáři Vysočiny loni přes nízké ceny mléka zvýšili jeho výrobu. *Agris.cz* [online]. © 2000 – 2017 [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://www.agris.cz/clanek/195291>
- 44) FIRMY.CZ. AGRICOL s.r.o. *Firmy.cz* [online]. © 1996 – 2017 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <https://img.firmy.cz/premise/full/201310/2312/67/5267bacc6793f5a510470800?v=1>
- 45) ICEWARP. *Návrh komunikačního řešení IceWarp pro: Městský úřad Semily.* [online]. 2014 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: portal.gov.cz/portal/rejstriky/data/10013/2014/05/rec-197325280_doc2.pdf

Osobní sdělení

- 46) MARTENS, R. Osobní konzultace. AGRICOL s.r.o. T. Novákové 521, Horní Předměstí, 572 01 Polička. Leden - Květen 2017.

SEZNAM ZKRATEK

EFQM	European Foundation for Quality Management (Evropská nadace pro management kvality)
SOK	Sdružení pro oceňování kvality
MTZ	Materiálně-technické zabezpečení
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
ČR	Česká republika

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl dodavatelů na celkovém obratu - Majonézy	46
Graf 2: Podíl dodavatelů na celkovém obratu - Ostatní.....	47
Graf 3: Profil společnosti	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model Excellence EFQM.....	19
Obrázek 2: Logika RADAR	22
Obrázek 3: Metoda START - Interpretace bodového hodnocení	27
Obrázek 4: Bodové hodnocení – výpočet	28
Obrázek 5: Logo společnosti	36
Obrázek 6: Organizační struktura společnosti	37
Obrázek 7: Vybrané produkty společnosti.....	50
Obrázek 8: Vybrané produkty společnosti.....	50
Obrázek 9: Reklama na produkty společnosti v letáku Kaufland.....	54
Obrázek 10: Vstup do areálu společnosti	99

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Srovnání modelů sebehodnocení.....	34
Tabulka 2: Konkurenční společnosti - sýry.....	40
Tabulka 3: Konkurenční společnosti - Majonézové výrobky.....	41
Tabulka 4: Nejvýznamnější dodavatelé.....	46
Tabulka 5: Souhrnná analýza společnosti	51
Tabulka 6: Výsledky dotazníku START: Vedení.....	59
Tabulka 7: Výsledky dotazníku START: Strategie.....	60
Tabulka 8: Výsledky dotazníku START: Pracovníci	62
Tabulka 9: Výsledky dotazníku START: Partnerství a zdroje	63
Tabulka 10: Výsledky dotazníku START: Procesy, produkty a služby.....	64
Tabulka 11: Výsledky dotazníku START: Zákazníci – výsledky.....	66
Tabulka 12: Výsledky dotazníku START: Pracovníci – výsledky.....	68
Tabulka 13: Výsledky dotazníku START: Společnost – výsledky	69
Tabulka 14: Výsledky dotazníku START: Klíčové výsledky	70
Tabulka 15: Profil organizace - Shrnutí výsledků	71
Tabulka 16: Silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování – Předpoklady	74
Tabulka 17: Silné stránky a oblasti pro budoucí zlepšování – Výsledky	76
Tabulka 18: Přehled návrhů řešení	77
Tabulka 19: Balicí linka - údaje	80
Tabulka 20: Servisní náklady balicí linky	81
Tabulka 21: Spotřeba elektrické energie – základní údaje	81
Tabulka 22: Náklady na spotřebu elektrické energie	82
Tabulka 23: Počet pracovníků potřebných pro činnosti kartonování a paletizace	82
Tabulka 24: Průměrná hodinová mzda v jednotlivých letech	82
Tabulka 25: Roční úspora mzdových nákladů v jednotlivých letech.....	83
Tabulka 26: Čistá současná hodnota	83
Tabulka 27: Náklady spojené se zavedením poštovního serveru	87
Tabulka 28: Náklady spojené se zavedením čteček čárových kódů.....	90
Tabulka 29: Náklady spojené se zavedením systému zaměstnaneckých čipů	96
Tabulka 30: Náklady spojené s řešením vstupu do areálu společnosti.....	100
Tabulka 31: Náklady spojené se zavedením elektronického docházkového systému.....	102

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník START

Zdroj: Národní cena kvality ČR - Model START, 2009, s. 20 - 29

3. DOTAZNÍK PRO EXCELENCI

3.1 Dotazník

PŘEDPOKLADY:

1. Vedení

V této části se přezkoumávají činnosti a chování všech vůdčích osobností (lídřů). Posuzuje se role řídících pracovníků*) při vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Zdůrazňuje se zde spíše osobní zapojení a činy, než pouze jejich písemná nebo ústní prohlášení. Jak v průběhu změn lídři zachovávají stálost záměrů/cílů organizace. Rovněž se přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, a dokonce způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli.

*) Termín „řídící pracovníci“ zahrnuje výkonného ředitele a všechny, kteří jsou mu přímo podřízeni.

	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

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností.

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking*) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti z minulých let).

V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

*) *Benchmarking je činnost porovnávání konkrétního procesu nebo dosaženého výsledku v organizaci s ekvivalentním procesem nebo výsledkem v jiné organizaci, která je uznávána jako excelentní a to s cílem dosažení zlepšení.*

	D	C	B	A
6 - 1) Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?				
7 - 2) Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?				
8 - 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?				
9 - 4) Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?				
10 - 5) Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů jak tato rizika řešit?				
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3. Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce a týmu. Jedná se o výběr vhodných pracovníků a rozvíjení jejich dovedností pro dosažení cílů organizace a pro zajišťování možnosti plnit měnící se potřeby a prosperitu organizace a pracovníků v ní. Tato část se zabývá tím, jak cíle a záměry pracovníků souvisejí s cíli a záměry organizace (např. prostřednictvím hodnocení výkonnosti) a zda procesy týkající se řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a jsou respektovány všemi pracovníky. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zda jsou zapojeni do neustálého zlepšování organizace. (Předpokládá se, že zapojení pracovníků do činností zlepšování bude realizováno v první řadě prostřednictvím týmového přístupu k řešení problémů a k identifikování příležitostí).

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

4. Partnerství a zdroje

V této části se přezkoumává, jak organizace plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli, distributory, kompetentními orgány apod., a své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva (např. budovy, zařízení, materiály a zásoby), nové technologie a znalosti a informace (včetně informačních technologií). Hodnotí se, se zda jsou tyto zdroje sladěny a efektivně využívány k dosažení celkové strategie organizace a efektivního fungování procesů, zda jsou konzistentní s hodnotami organizace a zda jsou neustále zlepšovány.

	D	C	B	A
16 - 1) Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?	☐	☐	☐	☐
17 - 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)?	☐	☐	☐	☐
18 - 3) Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?	☐	☐	☐	☐
19 - 4) Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?	☐	☐	☐	☐
20 - 5) Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

5. Procesy, produkty a služby

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby.

Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování.

Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výroby a služby.*)

**) Hlavní procesy pro výrobky a služby jsou ty procesy, které mají přímý dopad na spokojenost konečného zákazníka. Podpůrné a řídicí procesy jsou ty procesy, které nemají bezprostřední dopad na konečného zákazníka (a obecně řečeno nejsou pro zákazníka viditelné), avšak podporují hlavní procesy organizace.*

	D	C	B	A
21 - 1) Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?	☐	☐	☐	☐
22 - 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?	☐	☐	☐	☐
23 - 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?	☐	☐	☐	☐
24 - 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?	☐	☐	☐	☐

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

Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
☐	☐	☐	☐

VÝSLEDKY:

6. Zákazníci – výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítka a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady, případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci často hodnoceny, zatím co skutečná vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. Skutečná vnímání mohou být zajištěna pouze dotazováním zákazníků. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

	D	C	B	A
26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	☐	☐	☐	☐
27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	☐	☐	☐	☐

28 - 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?

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

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

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

32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

33 - 8) 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

Tato část přezkoumává trendy a úroveň spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou predikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úroveň, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

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

8. Společnost – výsledky

V této části se přezkoumávají činnosti organizace, které mají vliv na okolí a na společnost jako celek. V této souvislosti závisí „společnost jako celek“ na velikosti a typu organizace. Dotýká se úrovně činností organizace jako dobrého souseda, ochránce neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů a organizace, která snižuje znečišťování svého okolí. Rovněž se dotýká nepřímého vlivu organizace na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů a akcí, podporou zdravotnictví, školství, vzdělávacích činností nebo sportu, prosazováním místních zájmů v regionu a převzetím vůdčí role v profesních činnostech formou akčních skupin a profesních/obchodních svazů. V této části se rovněž hodnotí, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena. Stejně jako v předchozí části je požadováno porovnání s jinými organizacemi v regionu nebo celé společnosti.

Poznámka:

V této části se vyhledávají výsledky činností prováděné organizací mimo její zákonné a legislativní odpovědnosti a nad rámec a běžné obchodní činnosti organizace s jejími zákazníky a partnery.

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

9. Klíčové výsledky

V této části se přezkoumávají dosažené provozní výsledky organizace a to finanční i nefinanční. Nejprve se hodnotí klíčové provozní výstupy ukazatelů výkonnosti a koeficienty, např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrát z prodeje, výnosnost vložených investic atd. Poté se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k vytváření výrobku nebo služby, např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů, inovace, neplánované modifikace atd. V závěru se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivní činnosti organizace, např. informační technologie, bezpečnost, finance, kontroling, administrativa atd. Stejně jako v jiných částech, i v této části se přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy porovnávány s externími podobnými organizacemi nebo s benchmarky. Jestliže jsou požadovány tříleté trendy a úrovně, měly by se vztahovat k období nejméně 4 roků, lépe však 5 roků.

	D	C	B	A
44 - 1) Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	☐	☐	☐	☐
45 - 2) Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přírodními konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?	☐	☐	☐	☐
46 - 3) Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykázaly rozdíly ve výkonnosti?	☐	☐	☐	☐
47 - 4) Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?	☐	☐	☐	☐
48 - 5) Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?	☐	☐	☐	☐
49 - 6) Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?	☐	☐	☐	☐
50 - 7) Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?	☐	☐	☐	☐
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo