

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

**Implementace moderních metod pro zvyšování výkonnosti
podniku**

Bc. Pavlína Vavroušová

Diplomová práce

2013

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Vavroušová**
Osobní číslo: **E11548**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Implementace moderních metod pro zvyšování výkonnosti podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Charakteristika moderních přístupů k měření výkonnosti podniku, analýza současného stavu, návrhy a doporučení ke zvýšení výkonnosti.

Vymezení cíle práce

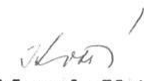
1. Výkonnost a konkurenceschopnost v 21. století
2. Moderní metody měření výkonnosti
3. Implementace vybraných metod pro zvyšování výkonnosti v podniku
4. Zhodnocení, návrhy

Formulování závěru

Použitá literatura


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

- [1] FIBÍROVÁ Jana, ŠOLJAKOVÁ Libuše. **Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku**. 1. vydání. Praha: Aspi Publishing, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] KOŽENÁ, Marcela. **Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku**. 1. vydání. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2007. 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2
- [3] MIKOLÁŠ, Zdeněk. **Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku : Konkurenční potenciál a dynamika podnikání**. 1. vydání. Praha : GRADA, 2005. 193 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [4] PORTER, Michael E. **Competitive strategy : Technigues for Analyzing Industries and Competitors**. New York : The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-02-925360-8.
- [5] WAGNER, Jaroslav. **Měření výkonnosti**. 1. vydání. Praha: GRADA, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4 .


Vedoucí diplomové práce:  **doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **15. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 16. listopadu 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 24. 4. 2013

Pavλίna Vavroušová

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Marcele Kožené, Ph. D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Svět oken, s. r. o. za poskytnutí odborných rad a veškerých potřebných materiálů.

ANOTACE

Tato práce se zabývá implementací moderních metod využívaných pro zvyšování výkonnosti podniku. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy související s výkonností a popsány některé z nejčastěji používaných metod pro hodnocení firemní výkonnosti.

V praktické části je charakterizována vybraná společnost a aplikovány zvolené metody a to ekonomická přidaná hodnota a EFQM Model Excellence.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, konkurenceschopnost, globalizace, ekonomická přidaná hodnota (EVA), sebehodnocení, EFQM Model Excellence

TITLE

Implementation of advanced methods for enhancing the performance of company

ANNOTATION

This diploma is aimed on evaluation of modern methods used for improving business performance. In the theoretical part, there are explained basic terms related to performance and specified some of the most commonly used methods for evaluating corporate performance.

In the practical part is a characterization of the selected company and applied two chosen methods, i. e. economic value added and EFQM Model Excellence.

KEYWORDS

Performance, competitiveness, globalization, economic value added (EVA), self-evaluation, EFQM Model Excellence

OBSAH

ÚVOD.....	11
1. VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST V 21. STOLETÍ.....	13
1.1. GLOBALIZACE	13
1.1.1. Historie globalizace.....	13
1.2. VÝKONNOST	14
1.2.1. Řízení pracovní výkonnosti.....	15
1.2.2. Princip sledování a měření výkonnosti podniku.....	16
1.2.3. Uživatelé informací o měření výkonnosti	17
1.2.4. Význam sledování a hodnocení výkonnosti	18
1.3. KONKURENCESCHOPNOST	19
1.3.1. Konkurence.....	19
1.3.2. Konkurenční výhoda.....	19
2. MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	21
2.1. EVA (ECONOMIC VALUE ADDED).....	22
2.1.1. Výpočet ukazatele EVA.....	23
2.1.2. Výpočet EVA pomocí ratingového modelu	25
2.2. MVA.....	27
2.3. CFROI	29
2.4. RONA.....	30
2.5. MODEL EXCELLENCE EFQM	31
2.5.1. Charakteristika a historie vzniku modelu.....	31
2.5.2. Podstata Excellence EFQM	33
2.5.3. Excellence EFQM 2013.....	38
2.5.4. EFQM A ISO 9000	39
2.5.5. Výhody modelu Excellence EFQM.....	40
2.5.6. Zhodnocení modelu EFQM	41
2.6. SIX SIGMA	42
2.6.1. Charakteristika a historie	42
2.6.2. Podstata metody Six Sigma.....	43
2.6.3. Six Sigma a TQM.....	45
2.6.4. Přínosy metody Six Sigma	46
2.6.5. Zhodnocení Six Sigma	47

3. IMPLEMENTACE VYBRANÝCH METOD PRO ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI V PODNIKU	48
3.1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU	48
3.2. STRUČNÝ PROFIL SPOLEČNOSTI	48
3.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI	49
3.4. APLIKACE METODY EVA	50
3.4.1. Výpočet alternativního nákladu na kapitál r_e	51
3.4.2. Výpočet ukazatele EVA	55
3.4.3. Pyramidový rozklad ukazatele EVA	56
3.4.4. Porovnání podniku s odvětvím	59
3.5. APLIKACE EFQM MODELU EXCELLENCE	62
3.5.1. Sebehodnocení podle EFQM	63
4. ZHODNOCENÍ, NÁVRHY	75
4.1. ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU NA ZÁKLADĚ UKAZATELE EVA	75
4.2. SHRUTÍ SILNÝCH STRÁNEK A PŘÍLEŽITOSTÍ KE ZLEPŠOVÁNÍ DLE EFQM	76
ZÁVĚR	78
SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM PŘÍLOH	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání modelu EFQM a norem ISO 9000	39
Tabulka 2: Porovnání TQM a Six Sigma	46
Tabulka 3: Výnosy 10letých státních dluhopisů v letech 2007 až 2011	51
Tabulka 4: Splnění podmínky pro r_{POD}	52
Tabulka 5: Výpočet r_{POD}	52
Tabulka 6: Výpočet r_{LA}	53
Tabulka 7: Výpočet r_{FINSTAB}	53
Tabulka 8: Výpočet WACC a r_e (v %).....	54
Tabulka 9: Výpočet EVA (v tis. Kč)	55
Tabulka 10: Přírůstek EVA	55
Tabulka 11: Porovnání vybraných ukazatelů podniku s odvětvím (v %).....	59
Tabulka 12: Porovnání rozdílu ROE a r_e podniku s odvětvím (v %)	60
Tabulka 13: Porovnání rozdílu ROE a r_e podniku s podniky I. kategorie (v %)	61
Tabulka 14: Celkové hodnocení společnosti dle EFQM Modelu	63
Tabulka 15: Shrnutí silných stránek a příležitostí ke zlepšování	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řízení výkonnosti v průběhu roku.....	15
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	20
Obrázek 3: Dekompozice ukazatele EVA	24
Obrázek 4: Ekonomická přidaná hodnota	24
Obrázek 5: Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA.....	27
Obrázek 6: MVA kladná a záporná	28
Obrázek 7: Konstrukce ukazatele CFROI	29
Obrázek 8: Stupně ocenění EFQM.....	32
Obrázek 9: Logika RADAR	33
Obrázek 10: Model excellence EFQM	34
Obrázek 11: Základní koncepce EFQM 2013	38
Obrázek 12: Model DMAIC.....	43
Obrázek 13: Nástroje metody Six Sigma	45
Obrázek 14: Organizační struktura české divize společnosti Svět oken, s. r. o.	50
Obrázek 15: Vývoj ukazatele r_e	54

Obrázek 16: Vývoj EVA v letech 2007 až 2011	56
Obrázek 17: Pyramidový rozklad ukazatele EVA v letech 2007/2008.....	58
Obrázek 18: Srovnání ukazatele spread podniku s odvětvím a podniky I. kategorie.....	62
Obrázek 19: Vyhodnocení kritéria 1 – Vedení.....	65
Obrázek 20: Vyhodnocení kritéria 2 – Politika a strategie.....	66
Obrázek 21: Vyhodnocení kritéria 3 – Lidé	67
Obrázek 22: Vyhodnocení kritéria 4 – Partnerství a zdroje	68
Obrázek 23: Vyhodnocení kritéria 5 – Procesy.....	70
Obrázek 24: Vyhodnocení kritéria 6 – Výsledky vzhledem k zákazníkům	71
Obrázek 25: Vyhodnocení kritéria 7 – Výsledky vzhledem k zaměstnancům.....	72
Obrázek 26: Vyhodnocení kritéria 8 – Výsledky vzhledem ke společnosti.....	73
Obrázek 27: Vyhodnocení kritéria 9 – Klíčové výsledky	74

ÚVOD

Současné podniky jsou vystaveny silnému konkurenčnímu prostředí. Udržet si své postavení na rychle se rozvíjejícím turbulentním trhu není mnohdy lehké a vyžaduje neustálé sledování a přizpůsobování měnícím se požadavkům. K tomu, aby podnik na trhu obstál, přispívají i nové přístupy v oblasti a hodnocení a řízení firemní výkonnosti. V minulosti byly k tomuto účelu využívány především klasické ukazatele finanční analýzy, které vycházely z požadavku maximalizace účetního zisku. Dnes se však přechází k novým moderním metodám, které se vyznačují komplexním přístupem k řízení podniku a zohledňující i podnikem podstupované riziko a vytváření hodnoty nejen pro vlastníky, ale i pro všechny další zainteresované subjekty. Takovýchto metod pro měření výkonnosti existuje celá řada a každý podnik si musí zvolit tu, která je pro něj nejvhodnější.

Cílem této práce je implementovat vybrané moderní přístupy k měření výkonnosti v konkrétním podniku a na základě těchto metod zhodnotit jeho výkonnost. Zhodnocení bude provedeno dvěma metodami, a to pomocí ekonomické přidané hodnoty a EFQM Modelu Excellence.

Úvodní teoretická část vychází z nejrůznějších poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Mezi použité metody v této práci patří literární rešerše, analýza, komparace přístupů pro měření výkonnosti, syntéza a matematicko-statistické metody pro práci s daty.

Práce je rozdělena do několika kapitol. První kapitola se zabývá nejprve pojmem globalizace a její historií. Dále je zde popsána pracovní výkonnost z hlediska řízení, sledování a příjemců informací o jejím měření. Pozornost je zde také věnována konkurenceschopnosti a vysvětlení pojmů s ní souvisejících.

Druhá kapitola zahrnuje přehled moderních přístupů k měření výkonnosti podniku. Jako první je představena koncepce ekonomické přidané hodnoty, včetně dvou základních přístupů a vzorců pro její výpočet. Součástí je také popis jednotlivých proměnných. Poté jsou zmíněny metody MVA, CFROI a RONA. Podrobněji je zde přiblížen EFQM Model Excellence včetně jednotlivých kritérií a metoda Six Sigma.

Ve třetí kapitole, která je již součástí části praktické, jsou vybrané metody aplikovány na konkrétní podnik. Nejprve je charakterizována společnost Svět oken, s. r. o., na jejímž příkladu je následně provedeno hodnocení výkonnosti pomocí EVA a EFQM. Na základě první metody je zjištěno, zda podnik tvoří přidanou hodnotu pro vlastníky. Výsledky

společnosti jsou následně porovnány s odvětvím a podobně výkonnými podniky. Poté je aplikován EFQM Model Excellence, jehož úkolem pomocí sebehodnocení podniku určit jeho silné stránky a mezery k dosažení excelence.

1. VÝKONNOST A KONKURENCESCHOPNOST V 21. STOLETÍ

S 21. stoletím je neodmyslitelně spojen proces globalizace, který může výrazným způsobem ovlivnit podnik zejména z pohledu jeho výkonnosti, a tím i konkurenceschopnosti. Z tohoto důvodu je důležité uvést alespoň základní pojmy související s globalizací a jejími důsledky na současné podnikání.

1.1. Globalizace

Definice pojmu globalizace existuje velká řada. Dle Pichaniče je globalizace světovým procesem, který činí svět, jeho ekonomické systémy, jeho národní společenství více uniformním, více integrovaným a více navzájem na sobě závislým. [36, s. 11]

Globalizace není zcela novým jevem, ale je „intenzivním“ pokračováním vývoje překonávajícího hranice států, který byl až donedávna nazýván internacionalizací¹ světového hospodářství. Kvalitativní posun od internacionalizace ke globalizaci umožnily moderní informační technologie, které se staly předpokladem globalizace. Díky nim mohou podniky působit na celém světě. [20, s. 24]

1.1.1. Historie globalizace

Globalizace ve věcném pojetí, které odkazuje na zrychlený růst ekonomické aktivity přes národní a regionální hranice, není novým fenoménem druhé poloviny 20. století, ale má své počátky již v 16. století. Předpoklady globalizačních procesů se vytvářejí v souvislosti se zámožskými objevy, následným rozmachem mezinárodního obchodu a s formováním prvních evropských národních států. S rozvojem kapitalismu a technického pokroku dochází v dalším období k postupnému růstu mezinárodních ekonomických transakcí mezi jednotlivými zeměmi.

Skutečné nastartování procesu globalizace se datuje až od poloviny 19. století, kdy silící industrializace umožnila nárůst objemu mezinárodní výměny zboží, služeb, kapitálu a pracovní síly a významný celosvětový vzestup integrace zbožových trhů i trhů s výrobními faktory. [44, s. 18-19]

¹ Internacionalizace představuje mezinárodní obchod se zbožím, které je vytvářeno výrobou organizovanou v rámci národních hospodářství.

Vlivem globalizace dochází na současném světovém trhu k neustálému zvyšování konkurence jak mezi podniky v rámci jednotlivých států, tak i mezi státy samotnými. Zásadní vliv na světové dění mají dnes nadnárodní společnosti. V posledních desítkách let se projevují výrazné změny podnikatelského a ekonomického prostředí, které souvisí především s vývojem informačních technologií.

Nástupem informačního věku v posledních dvou desetiletích dvacátého století došlo k překonání mnohých východisek platných pro konkurenci ve věku průmyslovém. Již neplatí, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody, pouze pokud rychle zavedou nové technologie do fyzických aktiv či dokonale řídí finanční aktiva a pasiva. [15]

Globalizace s sebou přináší mnoho příležitosti, zároveň však i hrozby. Nejvýraznější hrozba související s propojením ekonomik spočívá ve vzájemné závislosti a tudíž i ovlivňování událostmi a jinými aktivitami jednotlivých národních ekonomik. Tato hrozba se naplno projevuje pravidelně v posledních desetiletích v podobě ekonomických a měnových krizí. Poslední krize, jejíž rychlé rozšíření téměř do celého světa můžeme považovat právě za důsledek globalizace, začala v roce 2007 a do současnosti ji nelze považovat za ukončenou.

Dle paní doktorky Aschenbrennerové je cestou k úspěchu v období globální finanční krize snaha o zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti), které lze dosáhnout zaujetím správné strategie, vhodným využíváním zdrojů finančních, informačních i lidských a aktivním využíváním systému měření a řízení výkonnosti. [1]

1.2. Výkonnost

Neustálé zvyšování výkonnosti by mělo být dnes nedílnou součástí každého strategického řízení podniku, který chce uspět na trhu. Výkonnost je tedy otázkou, kterou musí řešit všechny podniky, ať už se jedná o výrobní, nevýrobní, založené za účelem dosahování zisku, či neziskové organizace. Určitý stupeň výkonu je požadován ve všech podnicích i organizacích, na všech úrovních řízení. Zároveň je výkonnost podmínkou dosažení stanovených cílů, proto by mělo docházet k jejímu pravidelnému měření a kontrole, pomocí nejrůznějších metod tak, aby výkonnost neklesala a cíle mohly být splněny.

Jeden princip bývá ve většině názorů na výkonnost – přes jejich různorodost, relativnost a subjektivitu – společný, a tím je chápání výkonnosti jako cestu k dosažení (nebo konkrétněji vytvoření) prospěchu. [52, s. 23]

Jedna z definic výkonnosti vychází z pojmu pracovní výkon, který představuje výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek. Pracovní

výkonnost je obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztahené k určitému subjektu – jedinci. [50]

Výkonnost obecně ovlivňují subjektivní a objektivní předpoklady. Mezi subjektivní předpoklady se řadí tělesné a duševní vlastnosti a schopnosti člověka pro práci, kvalifikační předpoklady a volní vlastnosti. Mezi objektivní podmínky patří objektivní zajištění práce, technologie a technické vybavení, organizace a řízení pracovního procesu, způsoby hodnocení a odměňování práce, vnější pracovní podmínky, sociální podmínky pracovního výkonu, sociální a hygienické vybavení pracovišť a neobvyklé situační vlivy. [23]

1.2.1. Řízení pracovní výkonnosti

Systém řízení pracovní výkonnosti je manažerský nástroj řízení pracovníků. Umožňuje konkretizaci cílů a strategických záměrů společnosti, čímž přispívá k jejich dosažení a spravedlivému ocenění pracovníka a tím působí na jeho motivaci. Je to přístup k vedení a rozvoji lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že budou dosaženy jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle.

Řízení výkonnosti je novým přístupem v řízení lidských zdrojů, který umožňuje integrovat vizi, strategii a konkrétní cíle zaměstnanců firmy za účelem dosažení požadovaného výsledku. Firma začíná fungovat jako jeden celek a ne jako soubor oddělených částí, ať už pracovních úseků nebo dokonce jedinců, jejichž činnosti si někdy mohou navzájem i odporovat, pokud nejsou sjednoceny a integrovány jedním směrem – k dosažení firemní vize.

Řízení výkonnosti se zpravidla realizuje v ročním cyklu, který začíná stanovením cílů, pokračuje průběžným sledováním a poskytováním zpětné vazby o dosaženém výkonu a je zakončen vyhodnocením dosažených výsledků. Na obrázku 1 je zachyceno řízení pracovní výkonnosti v průběhu roku.



Obrázek 1 : Řízení výkonnosti v průběhu roku

Zdroj: [52, s. 55]

Na začátku roku je ve spolupráci zaměstnance a jeho nadřízeného vytvořena dohoda o výkonnosti. V průběhu roku je výkon hodnocen a sledován. Pokud výkon nedosahuje očekávaného, pak se přistupuje ke koučování, radě, školení, analýze problémů apod. Pokud výkon převyšuje, nastupuje pochvala, ocenění, prémie, vyšší odpovědnost apod. Na konci roku dojde k hlavnímu hodnocení.

1.2.2. Princip sledování a měření výkonnosti podniku

Nositeli výkonnosti podniku jsou většinou lidé, největší vliv na konečný výkon mají řídicí pracovníci, tedy oblast vrcholového managementu podniku. Tito nadřízení jsou za měření výkonnosti a zároveň za konečný výsledek zodpovědní a hodnoceni například ze strany majitelů podniku, akcionářů a dalších zainteresovaných stran. Z tohoto důvodu se snaží dosáhnout co nejvyššího výkonu, a proto se snaží své podřízené motivovat k co nejlepším výsledkům. Nástrojem k tomu může být právě měření výkonnosti. Důležité je však nezapomenout na měření výkonu i tohoto vrcholového managementu.

Měřitelnost je pro řízení pracovní výkonnosti naprosto klíčová. Pokud lze něco objektivně změřit, pak to lze zpravidla i zlepšit. Měřítka pracovního výkonu se mohou týkat například obratu, příjmu, nákladů, rychlosti vyřízení úkolu, zmetkovitosti, produktivity apod. Vhodná definice měřítek je také základem pro zpětnou vazbu. [53, s. 12, 55]

Měření výkonnosti podniku není pouhým nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, současně také plní funkci aktivizující a usměrňující. Jedná se tedy o nástroj, jehož vhodným či špatným využitím mohou vrcholní představitelé podniku pozitivně či negativně působit na chování a jednání těch osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit. [52]

Při definování měřítek platí:

- musí se týkat výsledků, nikoliv vynaloženého úsilí,
- musí být pod kontrolou pracovníka,
- musí být objektivní a sledovatelná,
- musí být k dispozici objektivní údaje o výsledku,
- měřitelnost by měla být používána všude, kde je to možné.

Vyvážené výkonnostní ukazatele zjistí nejen finanční míru jako nejdůležitější zhodnocení pracovního výkonu, ale zároveň zdůrazní více obecný a integrovaný soubor měření, který spojuje současného zákazníka s vnitřními procesy, zaměstnanci a výkonností systému a vede k dlouhodobému finančnímu úspěchu. [53, s. 47-53]

Jedním z předpokladů prosperity a dobrého fungování podniku je tedy stanovení správných měřítek a výkonnostních ukazatelů tak, aby byl schopen neustále sledovat efektivitu systému měření a zvyšování výkonnosti.

1.2.3. Uživatelé informací o měření výkonnosti

Externí uživatelé

Tuto skupinu tvoří velké množství lidí, kteří jsou spojení s činností podniku a jeho výsledky v podobě výkonnosti sledované společnosti mohou také výrazně ovlivnit činnost i výsledky těchto zainteresovaných příjemců informací. Motiv sledování výkonnosti podniku se však může lišit, zejména na základě různých vazeb a zájmů mezi těmito subjekty a daným podnikem.

Iniciátoři založení (a pokračování existence) organizace – tedy zejména ty subjekty, které poskytly kapitál na založení a rozvoj organizace a které nesou hlavní důsledky, ať již pozitivního nebo negativního vývoje výkonnosti organizace.

Další poskytovatelé zdrojů financování organizace – především menšinová poskytovatelé vlastního kapitálu a věřitelé organizace.

Poskytovatelé práce – tedy pracovníci na manažerských i výkonných pracovních pozicích.

Dodavatelé ostatní zdrojů kromě kapitálu a práce – zejména dodavatelé dlouhodobých aktiv, surovin, komponentů, služeb apod.

Příjemci výsledků činnosti organizace – neboli ti, kteří odebírají výkony společnosti, ať již se jedná o výrobky, zboží, služby nebo třeba jejich kombinace. Jejich pojmenování může být různé – odběratelé, zákazníci, klienti apod.

Konkurence – kterou nemusí být pouze subjekty zaměřující se na stejné produkty (přímá konkurence), ale i subjekty oslovující stejné skupiny zákazníků (klientů) takovými produkty, které tito zákazníci vnímají jako substituovatelné řešení svých potřeb, představ či přání nebo jejichž nákup znamená pro zákazníky alternativní rozhodnutí o alokaci disponibilních zdrojů (nepřímá konkurence).

Subjekty veřejné správy – a to na úrovni státní správy (například finanční úřady, úřady práce, statistické úřady atp.) i místní samosprávy (zejména obce).

Subjekty občanské společnosti tzv. třetího sektoru – například nevládní organizace zaměřující se na lidská práva, ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj.

Ostatní subjekty z okolí podniku – například subjekty, jejichž produkty nakupují zaměstnanci organizace ze svých výdělků od organizace.

Interní příjemci informací

Základní skupinou interních uživatelů informací o výkonnosti organizace jsou subjekty vykonávající správu a řízení organizace, respektive činností, které tato organizace provádí, tedy zejména manažeri organizace, a to na všech úrovních manažerské organizační struktury organizace. [52, s. 54-56]

1.2.4. Význam sledování a hodnocení výkonnosti

Pro manažera je využití systému hodnocení výkonnosti jakožto manažerského nástroje příležitostí především k:

- společné diskusi nad plánováním aktivit na nadcházející období,
- upevnění vztahů a spolupráce mezi vedoucím a jeho podřízenými,
- poskytnutí zpětné vazby pracovníkovi,
- motivování a uznání za dobrý výkon,
- hodnocení je podkladem pro další procesy, jako je odměňování atd.

Hodnocenímu pak dává tento nástroj možnost:

- lépe se orientovat v prioritách daného období a mít možnost ovlivňovat svůj úspěch,
- aktivně se vyjádřit k hodnocení jeho výkonu a k důvodům svého úspěchu a k definici oblastí zlepšení,
- otevřeně hovořit o svých očekáváních, ambicích a dlouhodobých představách o svém rozvoji.

Organizace získává hodnocením výkonnosti:

- nástroj komunikace cílů napříč celou organizací,
- zvyšuje tím své šance dosáhnout svých dlouhodobých strategických záměrů,
- nástroj, který umožňuje orientovat lidský potenciál firmy určitým, přesně definovaným směrem. [53, s. 39]

Využívání systému měření a hodnocení výkonnosti přináší jak nadřízeným, podřízeným tak i samotné organizaci mnoho možností a výhod, které mohou využít ke zvyšování výkonnosti podniku a tím ke konkurenceschopnosti.

1.3. Konkurenceschopnost

Od výkonnosti se dostaneme až ke konkurenceschopnosti podniku. Tyto dva pojmy spolu velmi úzce souvisejí, protože výkonnost v současnosti můžeme považovat za jednu ze základních podmínek k tomu, aby byl podnik konkurenceschopný a dosahoval prosperity. Konkurenceschopnost lze dnes sledovat na mikro i makroekonomické úrovni. Definice a významů tohoto pojmu mnoho, podstata však vychází ze samotné konkurence.

1.3.1. Konkurence

Je nepochybné, že konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž i sociální, kulturní, etický a politický. V podnikání a řízení organizace nelze pomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. [25] Konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu. [14, s. 171]

Dle Synka je konkurence souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou tohoto cíle dosáhnout. [49] Na tuto definici tak může navázat tvrzení Mikoláše, že podmínkou konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda, kterou podnik disponuje, a kterou nerealizuje žádný z jeho konkurentů.

1.3.2. Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je podle Kotlera a Kellera takovou schopností společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. [18] Tuto definici pak můžeme ještě rozšířit o výklad M. Portera, který tvrdí, že konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Je tvořena hodnotou, kterou je podnik schopen vytvořit a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření. [38] Pokud je tedy podnik schopen nejen identifikovat, ale především využít svou konkurenční výhodu, může na současném trhu uspět.

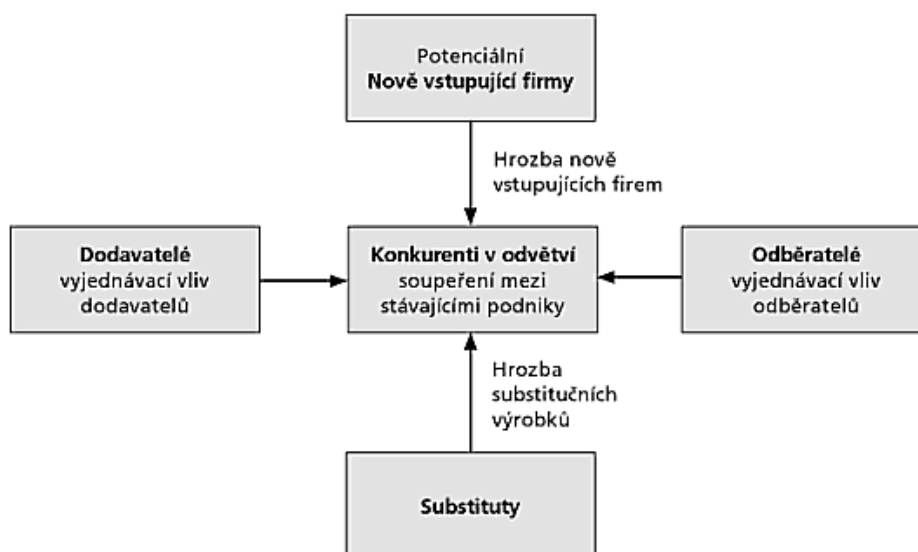
Jen ten podnik, který lépe než konkurence uspokojuje požadavky zákazníků na trvalé zlepšování užitečných vlastností produktu a ostatních parametrů nabídky a služeb, může dlouhodobě prosperovat a růst. Při tom jde nejen o to nabídnout zákazníkům nejen to, co očekávají, ale něco navíc, co jim lépe uspokojí potřeby a ani to nečekali, co je příjemně překvapí. Jde o to odhalovat a uspokojovat jejich latentní, skryté požadavky a přání. [19, s. 11]

Od těchto dílčích pojmů jako je konkurence a konkurenční výhoda se dostaneme k samotnému pojmu konkurenceschopnost. Slovo konkurenceschopnost lze obecně definovat

jako konkrétní schopnost úspěšně soutěžit (zapojit se do soutěže) v tržním prostředí, přičemž je důraz kladen na slovo úspěšně a na místo, kde soutěž probíhá, tedy v tržním prostředí. Uvedené pojetí znamená, že konkurenceschopnost je vlastnost soutěžících schopných zúčastnit se soutěže v tržním prostředí a logicky lze odvodit, že nekonkurenceschopnost je vlastnost neúspěšných soutěžících v tomto prostředí.

Konkurenceschopný podnik musí mít zdroje a schopnosti umožňující mu konkurenční výhodu identifikovat a získat, ale zároveň aktivně vytvářet a pokud možno i dlouhodobě udržovat. Právě dlouhodobá udržitelnost konkurenčních výhod je však v dnešním globálním hyper-konkurenčním prostředí velmi obtížně zajistitelná a jediná udržitelná konkurenční výhoda často spočívá především ve schopnosti firem rychleji se učit a rychleji se měnit. [19, s. 12]

Širším pojetím konkurenceschopnosti se zabýval M. Porter, který ji definoval jako: „Schopnost organizace produkující hodnoty čelit 5 hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí, tj. silám: 1/ odběratelů, 2/ dodavatelů, 3/ stávající konkurence v komoditě či odvětví, 4/ nově vstupujících subjektů a 5/ substituentů.“ [5] Model pěti konkurenčních sil M. Portera je zachycen na obrázku.



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: [37]

2. MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Příčina vzniku moderních metod řízení spočívá v nedostačujících informacích, které nám účetní výkazy v dnešní době dynamického podnikatelského prostředí poskytují. Moderní metody řízení berou v úvahu nutnost sledování nejen finančních, ale i nefinančních ukazatelů a snaží se nalézt rovnováhu mezi nimi. Podstata těchto metod pak vychází zejména z vize a strategie podniku, které využívá jako východisko a základ pro aplikaci moderních metod.

Tématem měření výkonnosti se v současné globalizované době zabývá mnoho organizací, agentur či asociací. Jejich cílem je prostřednictvím nejrůznějších průzkumů zjistit, jak jsou na tom české podniky s přístupem k měření výkonnosti a konkurenceschopnosti. Součástí většiny průzkumů jsou otázky týkající se znalosti a využívání moderních metod měření výkonnosti, prvků používaných ke zvyšování konkurenceschopnosti či otázky, které se zaměřují na překážky v podnikání.

Jeden takovýto zajímavý průzkum byl proveden výzkumnou agenturou Aspectio. Průzkum sledoval v závěru prvního pololetí roku 2011 názory vybraného vzorku 541 respondentů z firem s více než 25 zaměstnanci s oborem činnosti výroba, obchod a služby. Z tohoto průzkumu například vyplývá, že jen málo českých podnikatelů z oblasti malých a středních firem si uvědomuje svou chybu při zavádění moderních metod řízení výkonnosti. „Je zajímavé, že jen 3 % podnikatelů vidí bariéru rozvoje firmy v zastaralých metodách řízení. Přitom průzkum jasně ukázal, že v této oblasti výrazně zaostáváme za vyspělým světem. Nerozumím tomu, že si podnikatelé stěžují na silnou konkurenci a současně ignorují nejdůležitější prvky zvyšování konkurenceschopnosti – inovace a moderní metody řízení,“ komentuje výsledky průzkumu JUDr. Ing. Robert Szurman, předseda Rady kvality ČR a ředitel Odboru meziresortních záležitostí MPO.

Čeští podnikatelé přitom ve svých vyjádřeních dávají předsedovi Rady kvality zapravdu a téměř 80 % jich v průzkumu uvedlo, že moderní metody řízení považují za klíčové pro kvalitní řízení podniku. Dále 98 % respondentů považuje kvalitní a koncepční metody řízení podniku za důležité pro jeho dlouhodobou konkurenceschopnost. Na druhé straně 77 % českých podnikatelů aktivně žádnou moderní metodu řízení nezná a téměř stejné procento firem žádnou takovou metodu nepoužívá. [4]

Výsledky většiny průzkumů se ve zmiňovaných otázkách téměř shodují a vyplývá z nich, že přestože si současné podniky a především jejich manažeři a řídicí pracovníci uvědomují význam moderních metod řízení v globální ekonomice, velká většina z nich však tyto nástroje nevyužívá ke zvyšování konkurenceschopnosti svého podniku. Důvodem je například

neochota manažerů zavádět nové metody, přestože současné tradiční metody jsou mnohdy nedostačující a nevypovídají o skutečné situaci podniku. Dalším důvodem je pravděpodobně nízká informovanost nejen o široké škále moderních metod, které mohou podniky využít, v čem jejich aplikace spočívá, ale zejména pak ohledně přínosů, které s nimi souvisejí. Tento důvod se prostřednictvím nejrůznějších kampaní a průzkumů snaží zmiňované asociace či jiné organizace změnit a přispět tak ke zvýšení podílu českých podniků, které budou současně metody ke zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti využívat. Zavedení těchto metod jim může pomoci zejména k tomu, aby byly schopné obstát na silně konkurenčním trhu.

2.1. EVA (Economic value added)

Ukazatel EVA je založen na myšlence, že očekávaný výnos musí pokrýt jak náklady na cizí kapitál (úroky), tak i náklady na vlastní kapitál. Tomu neodpovídá běžně používaná koncepce účetního zisku, která předpokládá, že vlastníci (akcionáři) poskytují svůj kapitál bezplatně, neboť do nákladů, které se odčítají od výnosů (tzv. explicitní náklady), nejsou žádné náklady na vlastní kapitál zahrnuty. Koncepce EVA s těmito náklady počítá a odčítá je od účetního zisku, jako tzv. oportunitní náklady. Výsledkem je ukazatel EVA. [49]

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) představuje rozšíření základních finančních ukazatelů (zisk na akcii, ROE, ROI atp.), a to z několika důvodů:

- nejsou zohledněna rizika (obchodní a finanční) a spolu s tím i výnosové požadavky investorů,
- vliv rozdílných účetních předpisů a jejich aplikace,
- opomíjení časové hodnoty peněz.

Především však je chyba spatřována v nedostatečné souvislosti mezi vývojem kursů akcií a vývojem tradičních ukazatelů výnosnosti. Podle názoru řady autorů (např. Copeland 1994) právě EVA vykazuje silnou korelaci k vývoji hodnoty akcií. Potom je tedy možno tvrdit, že pozitivní EVA je věrohodným signálem tvorby hodnoty pro akcionáře. Náklady kapitálu jsou pak jakousi laťkou, kterou by podnikový čistý výkon měl „přeskočit“. [22, s. 49]

2.1.1. Výpočet ukazatele EVA

Výpočet hodnoty ukazatele EVA vychází z následujícího vzorce:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * \text{CE} \quad (1)$$

kde:

EVA	Economic Value Added, tj. ekonomická přidaná hodnota,
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes, tj. provozní zisk po zdanění,
WACC	Weighted Average Costs of Capital, tj. průměrné vážené náklady na kapitál,
CE	Capital Employed, tj. kapitál používaný k financování provozně nutného majetku potřebného k dosažení NOPAT.

V některých případech se místo symbolu „CE“ či C používá i označení NOA (Net Operating Assets), tj. kapitál použitý k financování provozně nutného majetku, přičemž provozně nutným majetkem je jednak dlouhodobý majetek, který podnik používá k dosahování provozních výnosů, ale i provozně nutný oběžný majetek. Označení kapitál je použito pro vymezení úročených zdrojů financování, tj. vlastního kapitálu a explicitně úročených cizích zdrojů financování. [41, s. 15]

Investovaný zpoplatněný kapitál C představuje hodnotu všech finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři.

$$\text{Investovaný kapitál (C)} = \text{dlouhodobý majetek} + \text{čistý pracovní kapitál} \quad (2)$$

nebo

$$\text{Investovaný kapitál (C)} = \text{Pasiva} - \text{Krátkodobé závazky z obchodního styku} \quad [16, \text{s. 120}]$$

NOPAT představuje výstup podniku dosahovaný z provozní činnosti, tj. výsledek dosahovaný základní podnikatelskou aktivitou (core business) s vyloučením výsledků dosahovaných finančními, mimořádnými a dalšími aktivitami. [40, s. 15]

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1 - t) \quad (3)$$

Kde:

EBIT	provozní zisk,
t	sazba daně z příjmů právnických osob.

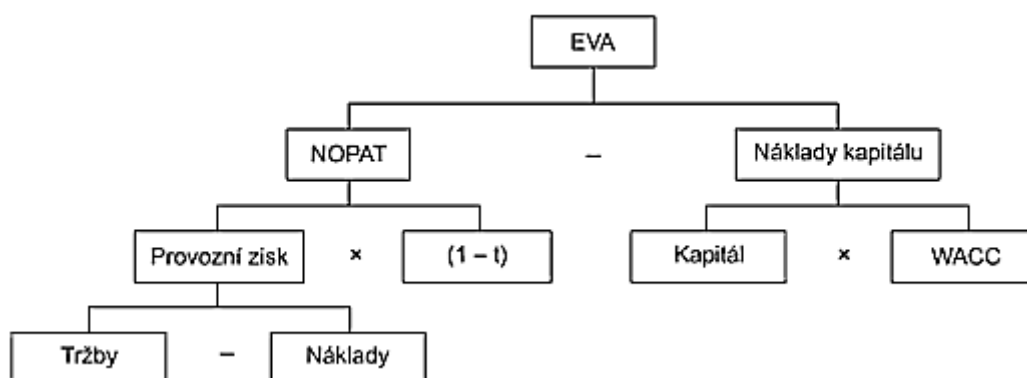
Průměrné náklady kapitálu **WACC** se vypočtou podle vzorce:

$$\text{WACC} = r_d(1 - t) * D/C + r_e * E/C \quad (4)$$

kde:

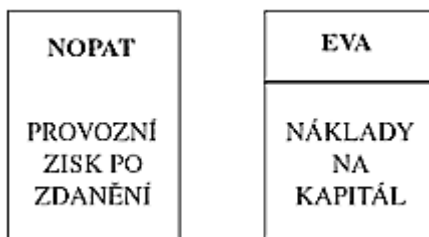
- WACC náklady na celkový investovaný dlouhodobý kapitál, resp. výnos aktiv,
 r_d náklady na cizí kapitál, tj. úrok,
 t sazba daně z příjmů právnických osob,
 D (Debt) cizí kapitál (dluhy),
 C celkový dlouhodobě investovaný kapitál,
 r_e náklady na vlastní (akciový) kapitál (očekávaná výnosnost vlastního kapitálu),
 E (Equity) vlastní kapitál.

Podstatou je, že hodnota ukazatele EVA by měla být kladná. Jedině tehdy vzniká „nová“, tzv. přidaná hodnota zvyšující původní hodnotu podniku. [16, s. 121] Obrázky 3 a 4 zachycují dekompozici ukazatele EVA.



Obrázek 3: Dekompozice ukazatele EVA

Zdroj: [17, s. 90]



Obrázek 4: Ekonomická přidaná hodnota EVA

Zdroj: [48, s. 66]

2.1.2. Výpočet EVA pomocí ratingového modelu

Pro výpočet WACC a následně ekonomické přidané hodnoty bude v teoretické části použita Ratingová (stavebnicová) metoda, kterou pro své finanční analýzy podnikové sféry využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu. Podstata tohoto modelu spočívá ve výpočtu WACC pomocí stanovení přírážek za jednotlivá rizika, kterými je zatížen firemní kapitál.

Metoda vychází ze základního výpočtu:

$$\mathbf{EVA = (ROE - r_e) * VK} \quad (5)$$

kde:

ROE výnosnost vlastního kapitálu,
 r_e alternativní náklad na vlastní kapitál,
VK vlastní kapitál.

Alternativní náklady na vlastní kapitál (r_e) vypočítáme pomocí vzorce:

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}} \quad (6)$$

kde:

WACC vážený náklad na kapitál,
UZ úplatné zdroje (VK + BU + O), tj. kapitál, za který je nutno zaplatit,
A aktiva celkem,
VK vlastní kapitál,
UM úroková míra (U/(BU+O)),
CZ výsledek hospodaření po zdanění,
Z zisk.

Dále vypočítáme **vážený náklad na kapitál WACC**:

$$\mathbf{WACC = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + r_{LA}} \quad (7)$$

kde:

r_f	bezriziková sazba,
r_{POD}	riziková přírážka za podnikatelské riziko,
r_{FINSTAB}	riziková přírážka za finanční stabilitu podniku,
r_{LA}	riziková přírážka za velikost podniku.

Bezriziková sazba (r_f):

Bezriziková sazba r_f je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů.

Riziková přírážka za velikost podniku (r_{LA})

Je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku (UZ), tj. součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů.

Když $UZ \leq 100$ mil. Kč, pak $r_{\text{LA}} = 5 \%$,

když $UZ \geq 3$ mld. Kč, pak $r_{\text{LA}} = 0 \%$,

když 100 mil. Kč $< UZ < 3$ mld. Kč, pak $r_{\text{LA}} = (3 - UZ)^2 / 168,2$, přičemž UZ jsou dosazeny v mld. Kč. (8)

Riziková přírážka za podnikatelské riziko (r_{POD})

Je navázána na ukazatel produkční síly (EBIT/Aktiva).

Podmínka: $EBIT/A \geq UZ/A * UM$.

$$X1 = UZ/A * UM \quad (9)$$

Když:

$EBIT/A > UZ/A * UM$, kde $UZ/A * UM = X1$,

$EBIT/A > X1$, pak $r_{\text{POD}} =$ minimální hodnota v odvětví,

když $EBIT/A < 0$, pak $r_{\text{POD}} = 10 \%$,

když $0 < EBIT/A < X1$ pak $r_{\text{POD}} = (X1 - (EBIT/A)^2 / X12) * 0,1$. (10)

Riziková přírážka za finanční stabilitu podniku (r_{FINSTAB})

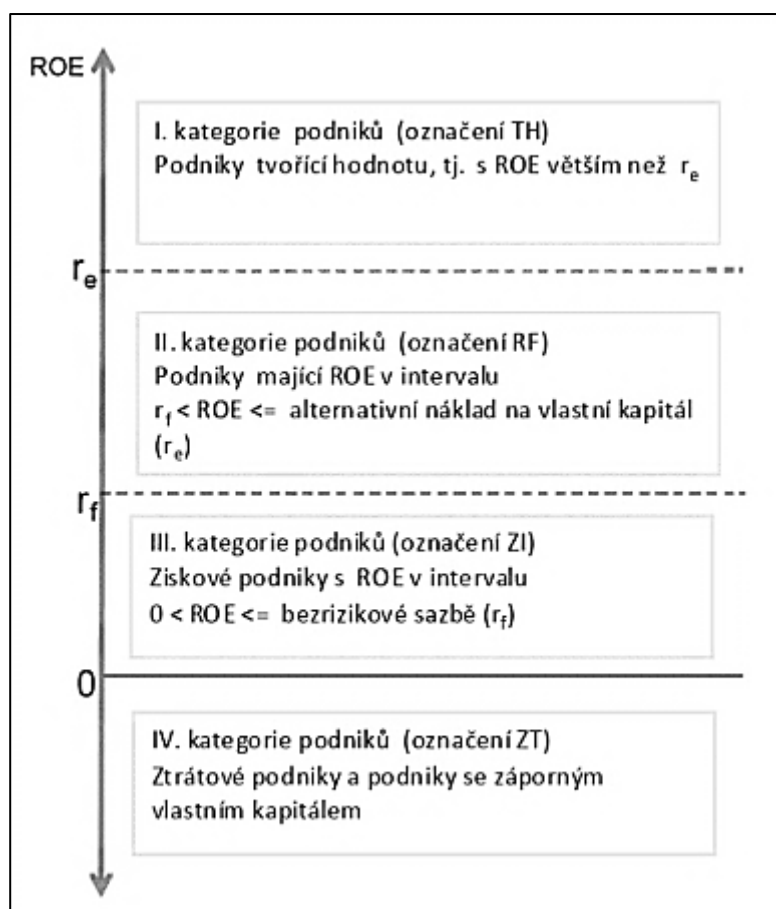
Přirážka charakterizuje vztah mezi aktivy a pasivy – likvidita 3. stupně.

Když $L3 \leq XL1$, pak $r_{FINSTAB} = 10 \%$,

když $L3 \geq XL2$, pak $r_{FINSTAB} = 0 \%$,

když $XL1 < L3 < XL2$, pak $r_{FINSTAB} = [(XL2 - L3)^2 / (XL2 - XL1)^2] * 0,1$. [10] (11)

Na základě dosažených výsledků zařadíme hodnocený podnik do jedné ze čtyř kategorií podle míry tvorby přidané hodnoty.



Obrázek 5: Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA

Zdroj:[10]

2.2. MVA

Ukazatel MVA (Market Value Added – tržní přidaná hodnota) je rozdíl mezi tržní hodnotou (PE) a investovaným kapitálem, tj. rozdíl mezi částkou, kterou by akcionáři a ostatní investoři získali prodejem svých akcií a dluhopisů, a hodnotou, kterou do firmy vložili. Hodnotu MVA lze vypočítat na základě následujícího vzorce.

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{investovaný (vložený) kapitál} \quad (12)$$

MVA může být jak kladná, tak záporná (= tržní hodnota ztracená, angl. lost). Cílem manažerů je její maximalizace. Oproti dříve formulovanému cíli „maximalizace ceny akcií“ vyjadřuje změny hodnoty akcií, a je proto lepším nástrojem řízení podniku.

Je-li MVA kladná, manažeři pracují dobře a vytvářejí novou hodnotu, je-li záporná, manažeři pracují špatně, neboť investovanou hodnotu snižují. Ukazatel se používá pro meziroční měření změny hodnoty: MVA se zvýší, když hodnota firmy vzroste více, než bylo do ní v téže době vloženo kapitálu.

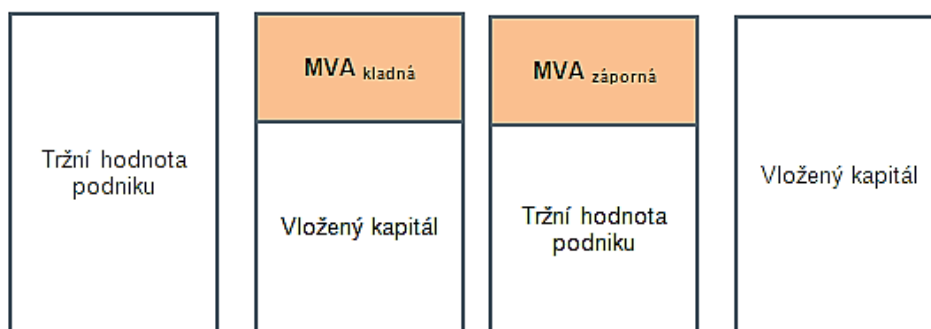
MVA lze vypočítat takto:

$$\text{MVA} = (\text{P}_s - \text{P}_p) * n \quad (13)$$

kde:

- P_s tržní cena akcie,
- P_p nominální cena akcie,
- n počet akcií.

Nevýhodou ukazatele MVA je to, že se dá zjistit jen u podniků, jejichž akcie jsou obchodovány na burze. [48, s. 66] Rozdíl mezi kladnou a zápornou hodnotou MVA je zachycen na obrázku 6.



Obrázek 6: MVA kladná a záporná

Zdroj: [13]

2.3. CFROI

CFROI (Cash Flow Return on Investment) – cash flow výnosnost z investice využívá konceptu vnitřního výnosového procenta, patří mezi komplexní měřítka výkonnosti podniku. Podstata tohoto měřítka zůstává na bázi, jako u ukazatele EVA s tím rozdílem, že porovnáváme vypočtené vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady kapitálu. Zásadně platí, že CFROI rozpětí, tj. rozdíl obou veličin, být větší než nula a kladné. Pro investory je nejvhodnější ten podnik, u něhož je hodnota rozdílu nejvyšší. Konstrukci ukazatele CFROI zachycuje obrázek 7.

Vnitřní výnosové procento vypočteme podle vzorce:

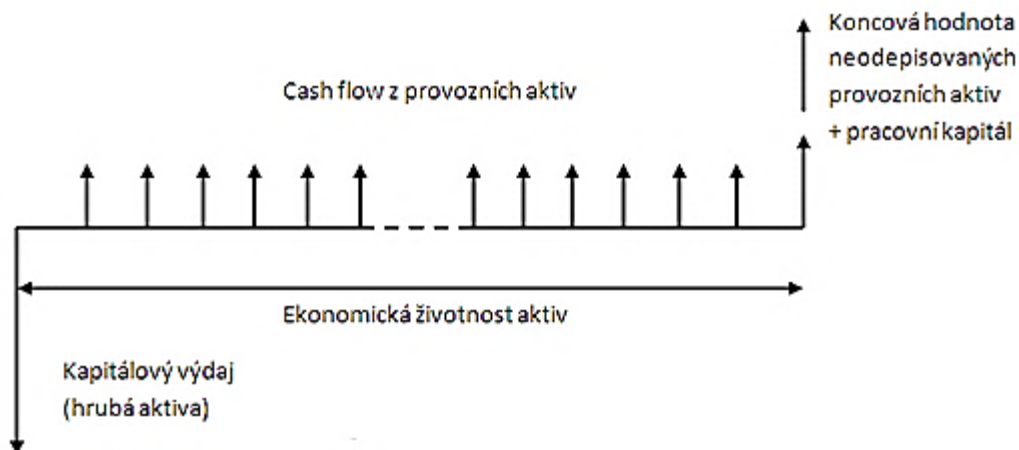
$$\text{kapitálový výdaj} = \sum_{n=1}^N \frac{CF}{1+i} \quad (14)$$

kde:

CF je provozní peněžní tok,

n ekonomická životnost odepisovaných provozních aktiv,

i náklady kapitálu (WACC).



Obrázek 7: Konstrukce ukazatele CFROI

Zdroj: [17, s. 93]

Hodnotu ukazatele CFROI lze interpretovat jako takovou provozní výkonnost, které by společnost dosáhla v případě, že by bez dodatečných investic byla schopna generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jakého dosáhla

ve sledovaném období. Provozní výkonnost podniku, která je reprezentována hodnotou CFROI, se následně porovnává s výkonností požadovanou investory vyjádřenou váženým průměrem ceny kapitálu WACC.

Jelikož celý model CFROI neuvažuje inflační pohyb a pracuje tudíž s reálnými hodnotami, je nezbytné pro zajištění konzistentnosti vyjádřit cenu kapitálu ve formě reálného WACC. Rozdíl mezi CFROI a reálným WACC se nazývá čisté CFROI nebo CFROI rozpětí (Net CFROI, CFROI spread). Kladná hodnota CFROI znamená, že podnik vytvořil za sledované období hodnotu pro své akcionáře, v opačném případě došlo ke snížení hodnoty. [16, s. 124-125]

2.4. RONA

Dalším z řady hodnotových ukazatelů, které jsou dnes v praxi využívány, je ukazatel výnosnosti čistých aktiv RONA (Return Of Nett Assets). Analogicky jako u ukazatelů rentability je založen na poměrové analýze finančního výstupu a zdrojů, které byly za účelem tohoto výstupu vynaloženy. Finančním výstupem je zisk po zdanění NOPAT a objem vynaložených zdrojů, které v tomto případě představují tzv. čistá aktiva (Nett Assets). Čistá aktiva jsou definována jako součet dlouhodobého majetku (stálých aktiv) a pracovního kapitálu.

Výpočet je podle následujícího vzorce:

$$\mathbf{RONA = NOPAT / NA} \quad (15)$$

kde:

RONA	rentabilita čistých aktiv,
NOPAT	provozní zisk po zdanění,
NA	čistá aktiva.

Tak jako u ukazatele EVA závěr o výkonnosti podniku získáme porovnáním výsledné hodnoty RONA s náklady na kapitál reprezentované váženým průměrem WACC. [16, s. 123]

2.5. Model Excellence EFQM

2.5.1. Charakteristika a historie vzniku modelu

Model EFQM je metodický nástroj pro zlepšování manažerských aktivit, sloužící jako souhrn kritérií pro jejich hodnocení. EFQM je využitelný v soukromém i veřejném sektoru, malými, středně velkými i velkými podniky bez ohledu na předmět podnikání. Jeho cílem je zvýšit efektivnost, vztahy se zákazníky, vztahy se zaměstnanci a firmou (destinací). [34]

Vznik modelu EFQM je datován ke konci osmdesátých let 20. století na základě dohody mezi čtrnácti představiteli nejvýznamnějších evropských společností, kteří vytvořili EFQM (European Foundation for Quality Management) jako neziskovou organizaci za účelem spojení hodnotících kritérií v Evropě a dosahování trvale udržitelné excelence. Model EFQM excellence byl představen v roce 1991 a od té doby je pravidelně přezkoumáván. Od tohoto roku je také pravidelně udělována Cena za jakost Evropskou nadací pro management jakosti. V roce 1999 vznikla aktualizovaná verze modelu, která také nově zahrnovala logiku RADAR (results – výsledky, approaches – přístupy, deploy – rozmístění, assess – posouzení a review – zhodnocení). [2]

Evropská cena za jakost se zaměřuje na průběžné zlepšování výkonnosti uplatňováním filozofie Total Quality Managementu a zavedením sebehodnotícího rámce sloužícího k identifikaci oblastí ke zlepšování. Využívání tohoto modelu poskytuje také příležitost pro srovnání procesů a výsledků s ostatními organizacemi, zvyšuje povědomí o úspěšném plnění modelu a dosahování excelence. [43]

Aby samotný Model směřoval k trvalé excelenci, bude pravidelně každé tři roky aktualizován na základě podnětů od odborného týmu a odezvy zainteresovaných stran. Zavedení pravidelné revize modelu zajistí, aby se partneři aktivně podíleli na budoucnosti a vývoji Modelu Excellence EFQM a tedy i budoucnosti vlastní. [27] Poslední aktualizace modelu – EFQM 2013, byla představena koncem roku 2012.

Záštitu nad propagací a poskytováním licencí Modelu excellence EFQM v České republice převzala od roku 2002 Česká společnost pro jakost. Tato společnost umožňuje českým společnostem získat ocenění jakosti ve třech stupních, které jsou zachyceny na obrázku 8 a následně popsány. Tato ocenění mohou společnosti využívat po dobu dvou let ke své propagaci bez jakéhokoliv omezení.



Obrázek 8: Stupně ocenění EFQM

Zdroj: [40]

1. Stupeň – Ocenění zapojení organizace

Committed to Excellence (C2E)

Cílem nejnižšího stupně Modelu excellence EFQM je zjištění současné úrovně výkonnosti organizace a stanovení priorit pro zlepšování. Nejprve provede podnik sebehodnocení na základě metody, kterou si k tomu sám zvolí tak, aby byl schopen identifikovat své silné a slabé stránky. Na základě výsledku sebehodnocení je sestaven plán zlepšování, jehož naplňování v podniku sleduje nezávislý hodnotitel. Pokud podnik splňuje veškeré požadavky, získá certifikát C2E a zároveň dokument, který obsahuje jak hodnocení, tak i další doporučení vedoucí k trvalému zlepšování.

2. Stupeň – Ocenění výkonnosti organizace

Recognised for Excellence (R4E)

Toto ocenění je určeno organizacím, která již mají určité zkušenosti se systémem zlepšování. Prostřednictvím účasti v tomto programu mohou získat hodnocení od nezávislých expertů v této oblasti a zároveň srovnání s ostatními podobnými podniky. Každý podnik může získat prostřednictvím externích hodnotitelů 300 - 599 bodů, což mu přinese ocenění se třemi až pěti hvězdičkami. I přes získání ocenění je pro podnik zásadní zpětná vazba, která mu pomůže odhalit další příležitosti ke zlepšování a zvyšování konkurenceschopnosti.

3. Stupeň – Cena EFQM za excelenci

EFQM Excellence Award (EEA)

Jedná se o nejvyšší možný stupeň, kterého mohou organizace dosáhnout, a představuje nejprestižnější evropské ocenění výkonnosti organizací. Mohou ji získat pouze úspěšné podniky z hlediska implementace strategie a dosahování výborných výsledků, finančních

i nefinančních. Prestiž spočívá v udělování ceny ostatními organizacemi je výrazem toho, že podnik je vzorem k následování a její výkon vysoce exceluje nad ostatními. [46]

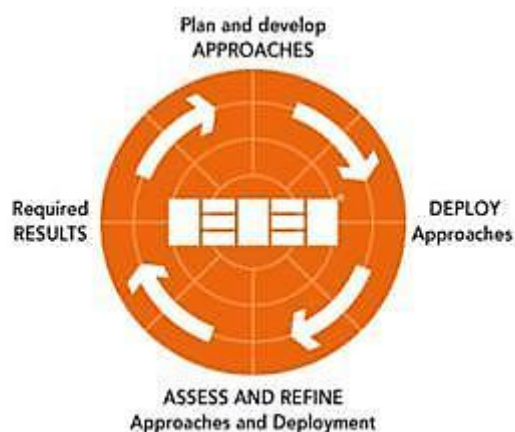
2.5.2. Podstata Excellence EFQM

EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch a poskytovat rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. Uskutečňuje to pomocí tří integrovaných prvků:

Základní koncepce excellence – zásadní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvalé excellence.

Model excellence EFQM – rámec napomáhající organizacím převádět základní koncepce a logiku radar do praxe.

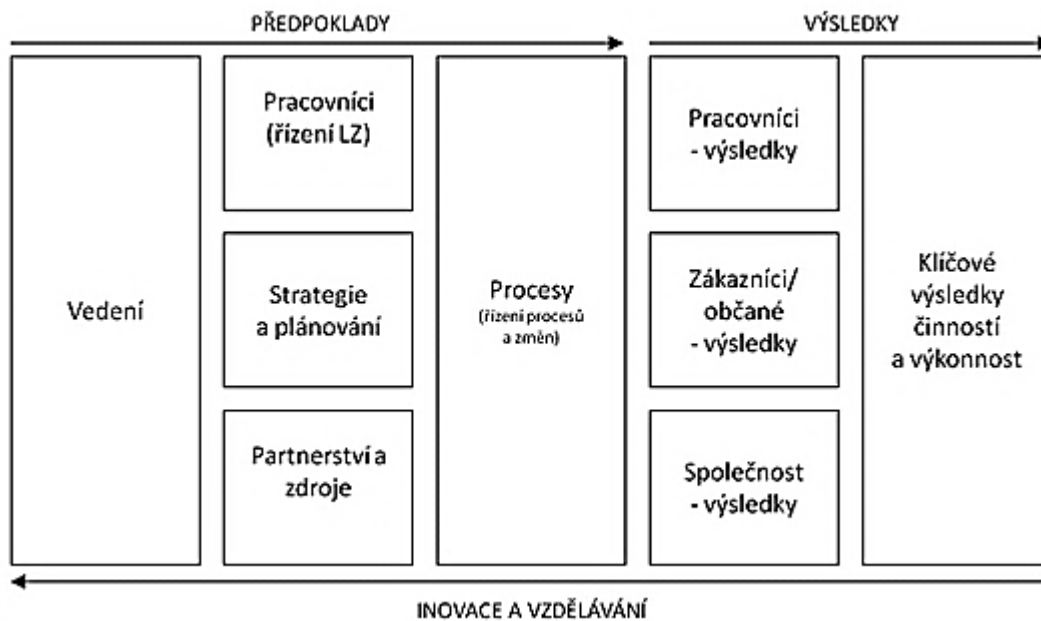
Logika RADAR – dynamický rámec hodnocení a výkonný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědi na výzvy, které musí překonávat, hodlá-li realizovat svoji aspiraci dosáhnout trvale udržitelné excellence. [32] Logika radar je zachycena na obrázku 9.



Obrázek 9: Logika RADAR

Zdroj: [39]

EFQM model, vycházející z evropského konceptu managementu kvality (TQM), je založen na devíti hlavních a dvaatřiceti dílčích kritériích, hodnotících firmu komplexně z hlediska řízení pomocí politiky a strategie, přes organizaci, s orientací na lidské zdroje a procesy tak, aby byla uspokojena očekávání všech zájmových skupin (vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, věřitelů a celé společnosti zastoupené státem). [21, s. 133] Tento model je přehledně znázorněn na obrázku 10.



Obrázek 10: Model excellence EFQM

Zdroj: [8]

Těchto devět kritérií modelu je rozděleno do dvou skupin: předpoklady a výsledky. Část předpoklady obsahuje podmínky pro každou úspěšnou změnu: začlenění do politiky a strategie, oddanost managementu, integrace pracovníků, adekvátní zásobování a využití zdrojů, partnerství a začlenění klíčových procesů. Pomocí těchto předpokladů dosahuje společnost výsledků a také hlavních cílových skupin (zákazníci, zaměstnanci, společnost). [9]

1. kritérium – vedení

Toto kritérium obsahuje snahu vedení rozvíjet a podporovat naplnění mise a vize podniku. Vedení musí rozvíjet hodnoty a systémy nutné k trvalému úspěchu a snažit se je úspěšně implementovat do strategie podniku, aby i v době změn byla zajištěna jeho stabilita. Činnost vedení je posuzována ze dvou hlavních hledisek, kterým jsou jednak to, jak jasně a srozumitelně jsou vedením společnosti vyjádřeny záměry rozvoje podniku a jednak to, jak dalece se daří pro tyto hodnoty a náležitě chování nadchnout své zaměstnance. [31]

Subkritéria:

- 1a) Řídící pracovníci rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou současně vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.
- 1b) Řídící pracovníci jsou osobně angažováni do procesů zabezpečování toho, že systém managementu je zaveden, rozvíjen a nepřetržitě zlepšován.

- 1c) Řídící pracovníci se angažují ve vztazích se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.
- 1d) Řídící pracovníci motivují, podporují a oceňují zaměstnance organizace. [29]

2. kritérium – Politika a strategie

Zde se klade důraz na postupy, jak organizace implementuje své poslání a vizi prostřednictvím jasně formulované strategie. Tato strategie je orientovaná na naplňování zájmů a požadavků zainteresovaných stran, které jsou rozpracovány do politiky, plánu, cílu a procesu. Podněty pro rozpracování těchto dokumentů přicházejí z různých zdrojů (od zákazníků, z interních procesů měření výkonnosti, z benchmarkingu apod.). [24]

Subkritéria:

- 2a) Politika a strategie vychází ze současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.
- 2b) Politika a strategie je založena na informacích z proměňování výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých činnostech.
- 2c) Politika a strategie organizace je rozvíjena, přezkoumávána a inovována.
- 2d) Politika a strategie je přerozdělována na všechny klíčové procesy.
- 2e) Politika a strategie je v organizaci komunikována a implementována. [29]

3. kritérium – lidé

Je orientované výhradně na řízení a rozvoj lidských zdrojů, včetně takových aktivit, jako jsou řízení a rozvoj znalostí a tvořivého potenciálu zaměstnanců, motivace k týmové práci, zmocnění k provádění procesu, komunikace, odměňování, respekt a péče o zaměstnance. [24]

Subkritéria:

- 3a) Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.
- 3b) Znalosti a kompetence lidí jsou identifikovány, udržovány a rozvíjeny.
- 3c) Zaměstnanci jsou angažováni a zmocnění k vykonávání procesů.
- 3d) Zaměstnanci a organizace spolu komunikují a vedou dialog.
- 3e) Zaměstnanci jsou odměňováni, veřejně uznáváni a je o ně náležitě pečováno.

4. kritérium - partnerství a zdroje

Centrem pozornosti je zde to, jaké metody a postupy organizace používá při plánování a řízení vnějších partnerských vztahů i při řízení vnitřních zdrojů v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.

Subkritéria:

- 4a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- 4b) Jsou řízeny finanční zdroje organizace.
- 4c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.
- 4d) Jsou rovněž řízeny technologie v organizaci.
- 4e) Jsou řízeny informace a znalosti.

5. kritérium – procesy

Stěžejní oblastí je to, jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků. Zkoumá se i to, jak je generováno zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované strany.

Subkritéria:

- 5a) Procesy jsou systematicky navrhovány a řízeny.
- 5b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované partnery.
- 5c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.
- 5d) Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů organizace.
- 5e) Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

6. kritérium - výsledky vzhledem k zákazníkům

V rámci tohoto nejzávažnějšího ze všech hlavních kritérií je posuzováno čeho organizace dosáhla ve vztazích k externím zákazníkům.

Subkritéria:

- 6a) Měřítka vnímání ze strany zákazníků, zahrnující celkový image organizace, výrobky a služby, prodej, servis i loajalitu.
- 6b) Další ukazatele výkonnosti, jež jsou organizací využívány k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování vnímání ze strany zákazníků (např. konkurenční schopnost,

reklamace, životní cyklus, počet pochval apod.).

7. kritérium - výsledky vzhledem k zaměstnancům

Druhé z kritérií, jež se orientují na dosažené výsledky, je specifické tím, že sleduje, čeho organizace dosahují ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Subkritéria:

- 7a) Měřítko vnímání zaměstnanci, zahrnující oblast motivace, spokojenosti lidí apod.
- 7b) Ukazatele výkonnosti, jako úspěchy v předávání kompetencí, angažovanosti atd.

8. kritérium - výsledky vzhledem ke společnosti

V tomto kritériu je rozpracována zásada odpovědnosti vůči veřejnosti. Dvě dílčí kritéria si všímají toho, čeho organizace dosáhla ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.

Subkritéria:

- 8a) Měřítko vnímání společností, zahrnující např. chování vůči občanům regionu, angažovanost ve veřejných projektech (včetně vzdělávání), redukci nepříznivých dopadů produkce na prostředí a pod.
- 8b) Ukazatele výkonnosti, mimo jiné i změny ve vývoji zaměstnanosti, spolupráce s úřady v oblasti certifikace, zahraničního obchodu, rozsah získaných ocenění apod.

9. kritérium - klíčové výsledky výkonnosti

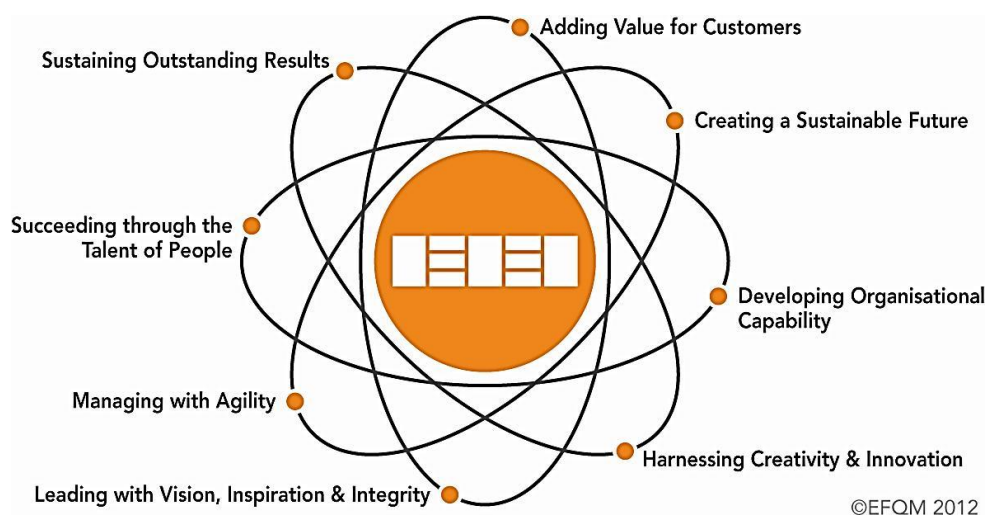
Toto završující kritérium se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Dvě dílčí kritéria jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítko výsledků činnosti organizací.

Subkritéria:

- 9a) Klíčové výsledky, jak finanční, tak i nefinanční (tj. podíl na trhu, setrvání na trhu a pod.
- 9b) Klíčové ukazatele výkonnosti definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod. [29]

2.5.3. Excellence EFQM 2013

V říjnu roku 2012 byl Evropskou nadací managementu kvality (EFQM) představen Model Excellence EFQM 2013 (viz obrázek 11). Přezkoumání Modelu dalo EFQM jasně najevo, že samo uplatňuje principy trvalého zlepšování a využívá logiku RADAR, včetně mnohdy opomíjené fáze, kterou tvoří hodnocení a zdokonalování přístupů.



Obrázek 11: Základní koncepce EFQM 2013

Zdroj:[11]

Poslední dosud představená verze modelu EFQM Excellence 2013 upravuje některé ze základních koncepcí předcházejícího modelu 2012. Drobné změny nastaly u koncepcí Vytváření trvale udržitelné budoucnosti (dříve Přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost), Využívání kreativity a inovací (dříve Podporování kreativity a inovací), Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků (dříve Dosahování úspěchu díky pracovníkům) a Trvalé dosahování vynikajících výsledků (dříve Dosahování vyvážených výsledků). Změny však můžeme zaznamenat v pomocných bodech, které je dále rozvíjejí.

Pokud jde o Kritéria, jedinou změnou zde bylo přejmenování devátého kritéria. Původní název Klíčové výsledky působil zavádějícím dojmem, protože slovo klíčový, bylo rovněž využíváno k označení nejvýznamnějších výsledků u každého výsledkového kritéria. Klíčové výsledky se tedy změnilo na Ekonomické výsledky, čímž se zabrání matení pojmů.

V logice RADAR došlo ke změně matice bodového hodnocení, kde se nadále nehodnotí příčiny, ale důvěra, že vynikající výkonnost bude trvale udržena.

Největší změnou pro uživatele Modelu je tedy kladení většího důrazu na budování způsobilosti organizací zejména v oblasti schopnosti rychlé a účinné reakce na změny, které jim umožní obstát v konkurenci a dosáhnout svých strategických cílů. [47]

2.5.4. EFQM A ISO 9000

EFQM – Excellence model navazuje na systém certifikací ISO 9000, který klade důraz na procesní řízení podniku, na měření výsledků těchto procesů a na jejich neustálé zlepšování. Kritéria nesměřují hodnocení do oblasti jakosti výrobků či služeb (tzn. Managementu kvality), nýbrž do sféry hodnocení úrovně řízení a fungování firmy, tzn. do hodnocení kvality managementu. [21]

Nejčastěji tedy dochází ke srovnávání modelu EFQM s normami ISO 9000 (viz tabulka 1). Existuje velká řada oblastí, ve kterých se oba přístupy při jejich hodnocení shodují. Zároveň však můžeme při jejich porovnání nalézt mnoho rozdílů, které tyto přístupy odlišují. Často proto dochází k propojení obou koncepcí a využívání tak výhod plynoucích právě ze zmíněných rozdílů, protože tam, kde končí působnost dané normy, může společnost použít právě model EFQM.

Tabulka 1: Porovnání modelu EFQM a norem ISO 9000

Excellence EFQM	ISO 9001
Model	Norma
Pochopení širších souvislostí fungování procesu	Popis procesů v organizaci
Orientace na výsledky	-
Zaměření na zákazníka	Zaměření na zákazníka
Vedení a stálost záměrů (cílů)	Vedení/systemový přístup k řízení
Management na základě procesů a faktů	Procesní přístup/přístup k rozhodování zakládající se na faktech
Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost	Zapojení zaměstnanců
Neustálé učení se, inovace a zlepšování	Neustálé zlepšování
Rozvoj partnerství	Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy
Sociální odpovědnost firmy	-

Zdroj: upraveno podle [26]

Pokud porovnáme tyto dva přístupy, je zřejmé, že oba představují relativně úplné systémy managementu kvality. Za základní rozdíl lze považovat, že koncept norem ISO se kromě zákazníka zaměřuje především na posuzování, zda jsou splněny normy dané organizace. EFQM model ještě více zdůrazňuje úlohu a zaměření na zákazníka, ale bere v úvahu i další zainteresované skupiny v podniku – zaměstnance, dodavatele, obchodní partnery atp. Na rozdíl od jasně stanovených norem ISO, obsahuje model EFQM spíše doporučení, kterými se podnik může a nemusí řídit. [43]

Model EFQM se od norem ISO také liší svým přístupem k rozvoji. Zatímco stejně jako normy ISO prosazuje neustálé zlepšování, pro dynamiku Modelu excelence EFQM je nesmírně důležitý princip učení se, kreativity a inovací. Učení se na základě realizace kreativních a inovativních myšlenek působí na zlepšování kritérií v oblasti předpokladů, což se obratem promítne i do části výsledkové, a tudíž i do celkového zlepšení výkonnosti organizace.

Dalším důležitým faktorem, který se objevuje v modelu EFQM na rozdíl od norem ISO je sociální odpovědnost firmy, která souvisí s již zmiňovaným zainteresováním veškerých stakeholderů, vůči kterým se snaží být maximálně transparentní a prosazuje zodpovědný přístup. Sociální odpovědnost znamená vytváření důvěry zainteresovaných stran i zákazníků prostřednictvím aktivní podpory ekologické udržitelnosti vzhledem k současnosti i budoucnosti. Tímto způsobem pak společnost může dosáhnout růstu své hodnoty na trhu. [7]

Na rozdíl od mezinárodních standardů ISO 9000 je však mnohem obtížnější provést deskriptivní analýzu vzhledem k širokému využití auto-evaluačního modelu, jakým je EFQM, protože se nejedná o certifikačně zaměřené hodnocení a není zde ani jednotná evidence firem aplikujících tento model. [12]

2.5.5. Výhody modelu Excellence EFQM

Významným přínosem zavedení modelu EFQM jsou výhody plynoucí z možnosti sebehodnocení dané organizace:

- přesný a strukturovaný přístup ke zlepšování podniku,
- hodnocení založené na faktech a ne na individuálních dojmech; mocný diagnostický nástroj,
- dovoluje organizaci jasně rozlišit její silné stránky a oblasti zlepšování, což může vyústit do plánu zlepšujících aktivit, které jsou pak monitorovány z hlediska pokroku,

- prostředek ke vzdělávání lidí, jak uplatnit principy TQM,
- prostředek k integrování různých iniciativ v jakosti do normálních podnikových operací,
- ISO 9004:2000 „Směrnice pro zlepšování výkonnosti“ doporučuje pro sebehodnocení organizace použít metodiku sebehodnocení popsanou v příloze této normy a také existující kritéria cen za jakost nebo jinou vhodnou metodiku. Dále uvádí, že rozsah a hloubka posuzování se má plánovat ve vztahu k cílům a prioritám organizace,
- objektivní hodnocení vůči souboru kritérií, které se staly široce akceptovanými v celé Evropě, bodový profil zveřejněný každoročně EFQM pro nejlepší umožňuje provést benchmarking dat,
- příležitost k podpoře a sdílení vynikajících přístupů uvnitř různých oblastí v podniku, nebo v širším měřítku s jinými organizacemi podobného nebo různorodého zaměření,
- metodologie pro aplikaci na všech úrovních od jednotlivých podnikových útvarů směrem nahoru až po organizaci jako celek. [42]

2.5.6. Zhodnocení modelu EFQM

Krize, konkurenceschopnost, snižování nákladů a řada dalších jsou v současné době pojmy, se kterými se firmy setkávají prakticky denně. V souvislosti s nimi tak vzniká potřeba nalézt takové způsoby, které firmě pomohou při vypořádávání se s potřebou snižování nákladů, dosažení úspor, zvyšování výkonnosti a udržení konkurenční výhody. Jedním z takových přístupů je právě model EFQM, jehož přínosy dokládá velká řada průzkumů provedených v českých i světových podnicích.

Příkladem zmiňovaného průzkumu může být několikaletý výzkum v rámci rozsáhlého vzorku amerických firem, které obdržely právě některé z ocenění za jakost. V porovnání s ostatními neoceněnými firmami dosahovaly sledované podniky za pět let od udělení ceny za jakost v průměru o 44 % vyšších cen akcií, o 48 % vyšší nárůst tržeb, o 37 % vyššího růstu prodeje či o 16 % vyšší zaměstnanosti. Nejen tyto, ale i další nezmiňované výsledky jsou důkazem, že úspěšná aplikace EFQM Modelu Excellence nebo jiných podobných modelů naplňujících principy TQM přináší pro organizace významné ekonomické a sociální efekty. [31]

Jedním z hlavních přínosů této metody je, že umožňuje firmě identifikovat silné a slabé stránky a pomoci tak odhalit oblasti, ve kterých má rezervy pro zlepšení. Zároveň tak umožňuje nalézt způsob, jak tohoto zlepšení dosáhnout.

2.6. SIX SIGMA

2.6.1. Charakteristika a historie

Jedna z definic shrnující komplexní popis metody Six sigma zní:

„Metoda Six Sigma je úplný a flexibilní systém dosahování, udržování a maximalizace obchodního úspěchu. Six Sigma je zejména založena na porozumění potřeb a očekávání zákazníků, disciplinovaném používání faktů, dat a statistické analýzy a na základě pečlivého přístupu k řízení, zlepšování a vytváření nových obchodních, výrobních a obslužných procesů.“ [35, s. 9]

Idea koncepce Six Sigma vznikla v 70. letech v podniku Motorola jako reakce na špatnou kvalitu jejich výrobků. V roce 1986 byly formulovány základní principy metodologie Six Sigma, které umožňovaly zvýšit kvalitu výrobků při současném snížení nákladů výroby. Koncepce Six Sigma se stala hlavní filosofií Motoroly a je dnes úspěšně využívána organizacemi po celém světě, včetně General Electric či Honeywell. [3]

Základem metody Six Sigma jsou osvědčení koncepce řízení se zaměřením na kvalitu a představuje tak další z moderních nástrojů, jak dosáhnout konkurenceschopnosti v 21. století. Podstatou úspěšnosti metody je návod, jak uvést některé z mnoha teoretických postupů do praxe, dále pak její využitelnost jak ve výrobních podnicích, tak v organizacích zaměřených na služby.

Pro úspěšnou implementaci se koncepce Six Sigma musí stát podnikovou filosofií a „způsobem života“. Musí být vedena vyšším managementem, který zajistí dostatečnou kvalifikaci zaměstnanců. Kvalifikace pro zavedení Six Sigma se dělí na dvě základní úrovně:

Master (black) Belt – zaměstnanci s touto úrovní mají klíčovou roli. Úspěšná implementace Six Sigma předpokládá alespoň 1 % zaměstnanců s kvalifikací Master Belt.

Green Belt – jedná se o 10 % zaměstnanců z řad specialistů středního managementu spolupracujících na projektech na 50 % úvazku.

2.6.2. Podstata metody Six Sigma

Základním nástrojem využívaným v metodě Six Sigma je model DMAIC (viz obrázek 12) a jeho modifikace. Standardní postup zlepšování procesu DMAIC pomáhá eliminovat typické chyby a nedostatky v řešení projektů. Monitoruje průběh projektu, sjednocuje způsob práce řešitelů, definuje nástroje pro řešení dílčích úkolů a poskytuje jednotný jazyk pro komunikaci všech zúčastněných. [28] Další nástroje Six Sigma zachycuje obrázek 13.

D (Define) definovat – definují se cíle, popisuje se předmět a cíle zlepšení (výrobek, služba, proces, data, atd.).

M (Measure) měřit – měření výchozích podmínek ve smyslu principu “co neměřím, neřídím”.

A (Analyze) analyzovat – analýza zjištěných skutečností, příčin nedostatků.

I (Improve) zlepšovat – klíčová fáze celého cyklu, ve které dochází ke zlepšení na základě analyzovaných a změřených skutečností.

C (Control) řídit – zlepšený nedostatek je třeba zavést - uřídit, udržet zlepšení při životě. [6]



Obrázek 12: Model DMAIC

Zdroj: [54]

Princip – Ryzí zaměření na zákazníka

Princip spočívá ve snaze porozumět požadavkům a očekáváním svých zákazníků prostřednictvím shromažďování informací, které probíhá pravidelně a průběžně. Zákazník pro podnik aplikující metodu Six Sigma představuje nejvyšší prioritu a při hodnocení výkonnosti právě u zákazníka začíná.

Princip – Řízení založené na informacích a faktech

Tento princip je založený na řízení na základě faktů, za účelem dosažení výkonnější úrovně řízení. Nejprve je nutné, aby si společnost uvědomila, které postupy jsou pro její

výkonnost důležité. Poté teprve dochází ke sběru dat, aby bylo možné porozumět klíčovým faktorům a získaná data maximálně využít. Nakonec dochází k optimalizaci výsledků.

Princip – Zaměření na procesy a jejich zlepšování

Procesy představují pro společnost aplikující metodu Six Sigma zásadní prvek pro hodnocení výkonnosti a zvyšování efektivnosti. Důležitým předpokladem k dosažení spokojenosti zákazníků a udržení konkurenční výhody je právě velký důraz na procesy ze strany manažerů a vrcholných představitelů podniku.

Princip – proaktivní management

Proaktivně zaměřený management znamená jeho schopnost dosahovat předstihu v některých událostech prostřednictvím stanovení vysokých cílů, pravidelnou kontrolou jejich plnění, prevencí problémů a dalších postupů. Tento přístup dává přednost spíše aktivnímu jednání, než mnohdy zbytečnému opožděnému analyzování. Bývá tak často odrazovým můstkem k provádění změn.

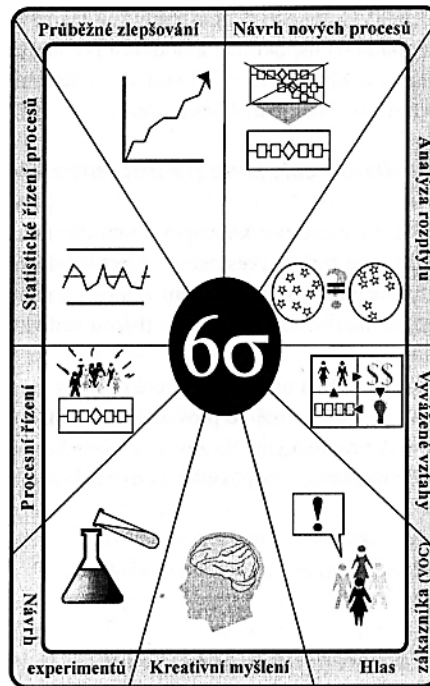
Princip – spolupráce bez hranic

Cílem a podstatou tohoto principu je prolomení hranic uvnitř podniků a podpora týmové práce. Spolupráce mezi jednotlivými podniky, ale i zaměstnanci v jejich rámci znamená rozšíření možností, které povedou k porozumění potřebám zákazníků.

Princip – Honba za dokonalostí a tolerance neúspěchu

Cílem metody Six Sigma je dosažení dokonalosti v různých oblastech působení dané společnosti, což vyžaduje neustálé inovace a nápady, které jsou však mnohdy spojeny s určitým stupněm rizika. Aby se společnost mohla dokonalosti co nejvíce přiblížit, musí být ochotna určité riziko podstoupit například využíváním některých nástrojů k řízení rizik.

[35, s. 15-18]



Obrázek 13: Nástroje metody Six Sigma

Zdroj:[35, s. 15]

2.6.3. Six Sigma a TQM

Metoda Six Sigma by se dala považovat za jakéhosi nástupce a rozšíření Total Quality Managementu (TQM). Společným jmenovatelem těchto dvou metod je orientace na kvalitu a zvyšování výkonnosti. Six Sigma vychází ze stejného základu, jako TQM, avšak jejím úkolem je dosáhnout vyšší úrovně zlepšování, než tomu bylo u TQM, například pomocí nového způsobu využívání některých již známých nástrojů.

Pokud tedy podnik navazuje na dříve využívanou metodu TQM, při aplikaci metody Six Sigma je důležité, aby se podnik vyvaroval některým chybám, kterých se u TQM dopustil. Tabulka 2 obsahuje výčet některých chyb a způsobů, jak se jim při aplikaci Six Sigma vyhnout.

Tabulka 2: Porovnání TQM a Six Sigma

Slabina TQM	Six Sigma řešení
Malá integrace	Integrace podnikové strategie s lidskými zdroji
Skepticismus vedení	Vedení jako předvoj
Mlhavý koncept	Neustále se opakující srozumitelné poselství
Nejasný cíl	Stanovení smysluplného ambiciózního cíle
Puristický přístup a technický fanatismus	Úprava nástrojů a přísnosti okolnostem
Neschopnost překonat vnitřní bariéry	Priorita kladená na mezioborové procesní řízení
Přírůstková versus exponenciální změna	Přírůstková exponenciální změna
Neefektivní školení	Black-Belti, Green-Belti a Master Black-Belti
Soustředění se pouze na kvalitu produktu	Věnování pozornosti všem podnikovým procesům

Zdroj: upraveno podle [35]

2.6.4. Přínosy metody Six Sigma

Existuje celá řada výhod, které může firma zavedením metody Six Sigma získat a tedy i důvodů, proč by měla do tohoto nástroje zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti investovat:

- Six Sigma je prostředkem k zajištění trvalého úspěchu pomocí neustálého inovování produktů a reorganizace podniku,
- Six Sigma umožňuje sjednotit cíle všech zaměstnanců společnosti pomocí definování požadované výkonnosti jednotlivých procesů,
- Six Sigma zvyšuje konkurenční výhodu podniku z pohledu zákazníka a vychází především z jeho potřeb a požadavků,
- Six Sigma je metodou urychlující tempo zlepšování podniku a jeho výkonnosti prostřednictvím zapracováním velkého množství technik z různých oblastí,
- Six Sigma je nástrojem k propagaci každodenního vzdělávání zaměstnanců a podporuje rychlejší sdílení informací a nových nápadů napříč celou organizací,
- Six Sigma pomáhá uskutečňovat jak malé tak velké změny pomocí lepšího porozumění pochodů a postupů v rámci společnosti. [35]

2.6.5. Zhodnocení Six Sigma

Metoda Six Sigma tedy přináší společnosti nové možnosti a cesty nejen k měření výkonu a jeho analýze, zároveň je také jakýmsi návodem ke zvýšení výkonnosti i zlepšení jejího řízení. Aplikace metody v rámci podniku může mít podobu zefektivnění některých procesů, které povedou právě ke zvyšování výkonnosti, může být však aplikována a zavedena celoplošně. Zkušenosti podniků, které metodu již úspěšně zavedly nepochybně přinose Six Sigmy potvrzují.

Podmínkou úspěšného zavedení metody Six Sigma je schopnost řídicích pracovníků uvědomit si slabé stránky podniku, dále pak jejich schopnost stanovit jasný směr a cíle v rámci strategie a vize podniku, kterým by se měl podnik ubírat, zároveň ale musí být schopni navrhnout a zvolit vhodný postup k dosažení těchto cílů.

SEZNAM LITERATURY A POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ASCHENBRENNEROVÁ, Helena. Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních průmyslových podniků v období globální finanční krize. *Akademie produktivity a inovací* [online]. 2011 [cit. 2012-12-8]. Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69720.merenim-a-rizenim-vykonnosti-ke-zvysovani-konkurenceschopnosti-malych-a-strednich-prumyslovych-podniku-v-obdobi-globalni-financni-krize/>
- [2] BASU, Ron. *Implementing quality: A practical Guide to tools and techniques*. 1. vyd. Andover: Cengage Learning EMEA, 2004, 311 s. ISBN 978-1844800575.
- [3] Co je Six Sigma. *Six Sigma* [online]. 2011 [cit. 2012-12-4]. Dostupné z: <http://www.6s.cz/>
- [4] Čeští podnikatelé nepoužívají moderní metody řízení, přestože je považují za klíčové pro kvalitní řízení firmy. *Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR*. [online]. 2011 [cit. 2012-11-22]. Dostupné z: <http://www.amsp.cz/cesti-podnikatele-nepouzivaji-moderni-metody-rizeni-prestoze>
- [5] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Konkurenceschopnost a její různá pojetí v marketingu konkurenceschopnosti. *Blog VŠEM* [online]. 2011 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z: <http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti/>
- [6] DMAIC – cyklus zlepšování. *Management mania* [online]. 2011 [cit. 2013-1-4]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cyklus-zlepsovani>
- [7] DOSTÁLOVÁ, Petra. Model Excellence EFQM vs. ISO 9000. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2008 [cit. 2012-12-13]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/novinky/model-efqm/model-excelence-efqm-vs-iso-.html>
- [8] EFQM Excellence Model. *Management mania* [online]. 2011 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>
- [9] EHRLICH, Christian. The EFQM-model and work motivation. *Total quality management & business excellence* [online]. 2006, roč. 17, č. 2, s. 131-140 [cit. 2013-02-26]. ISSN 1478-3363. DOI: 10.1080/14783360500450400.
- [10] Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. 2012 [cit. 2013-3-4]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
- [11] Fundamental Concepts. *EFQM.org* [online]. 2010 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/169/default.aspx>

- [12] HERAS-SAIZARBITORIA, Iñaki. The impact of ISO 9001 standard and the EFQM model: The view of the assessors. *Total quality management & business excellence* [online]. 2011, roč. 22, č. 2, s. 197-218 [cit. 2013-02-26]. ISSN 1478-3363. DOI: 10.1080/14783363.2010.532330.
- [13] Hodnota přidaná trhem (MVA - Market Value Added). *Management mania* [online]. 2010 [cit. 2013-2-2]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/hodnota-pridana-trhem>
- [14] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, 360 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
- [15] KAPLAN, Robert, NORTON, David. *Balanced scorecard*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2008, 268 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [16] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 864 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [17] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [18] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: GRADA, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [19] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [20] KUNEŠOVÁ, Hana, CIHELKOVÁ, Eva. *Světová ekonomika nové jevy a perspektivy*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 344 s. ISBN 80-7179-455-4.
- [21] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [22] MAŘÍK, Miloš, MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [23] MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1997, 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- [24] MICHEK, S. Model Excellence EFQM. *Metodický portál: Články* [online]. 2006 [cit. 2012-12-4]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/z/921/MODEL-EXCELENCE-EFQM.html>
- [25] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2005, 200 s. ISBN 978-80-247-6263-0.
- [26] MODEL EXCELENCE EFQM VS. ISO 9000. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2010 [cit. 2012-12-2]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-vs-iso-9000-.html>

- [27] Model Excellence EFQM 2010. *Česká společnost pro jakost* [online]. 2011 [cit. 2012-12-5]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>
- [28] Nástroje Six Sigma. *Six Sigma* [online]. 2011 [cit. 2012-12-4]. Dostupné z: <http://www.6s.cz/>
- [29] NENADÁL, Jaroslav. Inovovaný model EFQM – orientace na výjimečnost. *Portál vysoké školy báňské – Technická univerzita Ostrava* [online]. 2011 [cit. 2012-12-4]. Dostupné z: [://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm](http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm)
- [30] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Integrovaný systém řízení* [online]. Praha: Verlag Dashöfer, 2008 2008 [cit. 2013-2-4]. Sebehodnocení v integrovaných systémech řízení, 3. díl. ISSN 20080403. Dostupné z: http://www.dashofer.cz/download/pdf/isre_ukazka.pdf?wa=WWW11IX
- [31] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [32] O modelu EFQM. *Česká společnost pro jakost*. [online]. 2012 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>
- [33] O společnosti. *Internetové stránky společnosti Svět oken, s. r. o.* [online]. 2013 [cit. 2013-2-4]. Dostupné z: <http://www.svet-oken.cz/cz/o-spolecnosti.html>
- [34] PALANTOVÁ, Monika. *Marketingový management destinací*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2011, 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
- [35] PANDE, Peter, NEUMAN, Robert, CAVANACH, Roland. *Zavádíme metodu Six Sigma*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2003, 416 s. ISBN 80-238-62-89.
- [36] PICHANIČ, Mikuláš. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 192 s. ISBN 80-7179-886-X.
- [37] PORTER, Michael., *Konkurenční strategie*. 1. vyd. Praha: GRADA, 1994, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [38] PORTER, Michael., *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [39] Radar. *EFQM.org* [online]. 2010 [cit. 2012-12-12]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/171/default.aspx>
- [40] Recognition. *EFQM.org* [online]. 2010 [cit. 2012-12-10]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/en/tabid/128/default.aspx>
- [41] ŘEŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2010, 192 s. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [42] Samohodnocení podniků pomocí modelu metodiky úspěšnosti. *EFQM.cz* [online]. 2008 [cit. 2012-12-4]. Dostupné z: <http://www.efqm.cz/samohodnoceni-podniku-pomoci-metodiky-modelu-uspesnosti/>

- [43] SERHAT, Aydin. A new fuzzy multicriteria decision making approach: An application for European Quality Award assessment. *Knowledge-based systems* [online]. 2012, č. 32, s. 37-46 [cit. 2013-26-2]. ISSN 0950-7051. DOI: 10.1016/j.knosys.2011.08.022.
- [44] STEINMETZOVÁ, Dana. *Bariéry konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: VŠE, Oeconomica, 2008, 166 s. ISBN 978-80-245-1444-4.
- [45] STOCKMANN, Reinhard. *Evaluation and quality development*. 1. vyd. Oxford: Peter Lang, 2008, 362 s. ISBN 978-3631576939.
- [46] Stupně excelence EFQM. *Česká společnost pro jakost*. [online]. 2012 [cit. 2013-1-2]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/cs/stupne-excelence-efqma.html>)
- [47] SVOBODOVÁ, Danuše. Změny v modelu Excellence EFQM. *Hospodářské noviny* [online]. 2012 [cit. 2012-12-18]. Dostupné z: <http://www.nfozp.cz/download/12.11.02.-Kvalita-jako-sluzba.pdf>
- [48] SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ Eva a kol. *Podniková ekonomika*, 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [49] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: GRADA, 2011, 480 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [50] ŠTIKAR, Jiří, et al. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
- [51] Systém časových řad ARAD. *Česká národní banka* [online]. 2003-2009 [cit. 2013-2-20]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.VYSTUP?p_period=3&p_sort=2&p_des=50&p_sestuid=450&p_uka=5&p_strid=EBA&p_od=200901&p_do=201112&p_lang=CS&p_format=0&p_decsep=%2C
- [52] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [53] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [54] What is DMAIC?. *Six Sigma daily* [online]. 2012 [cit. 2012-12-21]. Dostupné z: <http://www.sixsigmadaily.com/methodology/what-is-dmaic>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Rozvaha společnosti Svět oken, s. r. o. za roky 2007 až 2011

Příloha B - Výkaz zisku a ztráty společnosti Svět oken, s. r. o. za roky 2007 až 2009

Příloha C – Dotazník k sebehodnocení podniku dle EFQM

Příloha A – Rozvaha společnosti Svět oken, s. r. o. za roky 2007 až 2011 (v tis. Kč)

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	119 647	132 676	185 233	164 517	233 132
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	33 517	54 027	50 363	45 910	45 803
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	67	338	538	839	674
B. I.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
	3. Software	007	67	38	9	170	533
	4. Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
	5. Goodwill	009	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	34	1	21
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	300	495	668	120
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	33 450	53 689	49 825	45 071	45 129
B. II.	Pozemky	014	0	0	0	0	0
	2. Stavby	015	0	0	0	0	0
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	20 214	43 432	49 021	44 254	38 124
	4. Pěsitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	13 236	10 257	184	817	7 005
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	620	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0	0
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

Označení A	AKTIVA b	Číslo řádku c	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	85 617	77 301	133 982	117 598	186 748
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	23 581	19 589	40 311	42 578	48 340
C. I.	Materiál	033	12 172	10 146	24 548	25 007	29 708
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	4 197	0	2 810	4 069	2 822
	3. Výrobky	035	7 212	9 443	12 953	13 502	15 810
	4. Zvířata	036	0	0	0	0	0
	5. Zboží	037	0	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	428	337	1 467	1 841	2 978
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	428	337	1 467	1 841	2 978
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	33 926	42 433	63 251	55 623	49 574
C. III.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	31 882	38 396	55 038	43 083	43 273
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	054	62	71	4 638	9 180	1 672
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	1 464	3 068	2 292	1 951	2 918
	8. Dohadné účty aktivní	056	50	0	0	0	0
	9. Jiné pohledávky	057	468	898	1 283	1 409	1 711
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	27 682	14 942	28 953	17 556	85 856
C. IV.	Peníze	059	389	397	194	257	1 352
	2. Účty v bankách	060	27 293	14 545	28 759	17 299	84 504
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	513	1 348	888	1 009	581
D. I.	Náklady příštích období	064	513	1 312	888	829	581
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	0	36	0	180	0

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)	067	119 647	132 676	185 233	164 517	233 132
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	26 197	60 389	95 146	96 552	111 558
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	100	100	100	100	100
A. I.	Základní kapitál	070	100	100	100	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073	0	0	0	0	0
A. II.	Emisní ážio	074	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80)	078	0	20	20	20	20
A. III.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	0	20	20	20	20
	2. Statutární a ostatní fondy	080	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	-15 512	26 077	60 268	95 026	96 432
A. IV.	Nerozdělený zisk minulých let	082	10 469	26 077	60 268	95 026	96 432
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083	-25 981	0	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) ř. 01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)	084	41 609	34 192	34 758	1 406	15 006
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	93 058	71 350	89 531	67 965	120 864
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086	0	0	0	0	0
B. I.	Rezervy podle zvláštních předpisů	087	0	0	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	0	902	1 960	2 776	3 206
B. II.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	0	0	0
	10. Odložný daňový závazek	101	0	902	1 960	2 776	3 206

Označení	PASIVA b	Číslo řádku c	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)	102	93 058	70 448	87 571	65 189	117 658
B. III.	Závazky z obchodních vztahů	103	20 971	25 141	36 079	22 025	35 119
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	1 415	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	107	4 536	6 849	8 174	8 444	9 248
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	2 005	3 360	4 227	4 459	5 018
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	10 965	5 612	888	796	2 732
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	52 669	25 026	37 440	29 061	64 725
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	422	72	317	0	365
11.	Jiné závazky	113	75	4 388	446	404	451
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)	114	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0	0	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0	0	0	0
C. IV.	Časové rozlišení (ř. 119 + 120)	118	392	937	556	0	710
C. IV.	Výdaje příštích období	119	392	937	556	0	710
2.	Výnosy příštích období	120	0	0	0	0	0

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Svět oken, s. r. o.

Příloha B – Výkaz zisku a ztráty společnosti Svět oken, s. r. o. za roky 2007 až 2009

(v tis. Kč)

Ozn ačene í	TEXT B	Čís o řádk	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
I.	Tržby za prodej zboží	01	309	1 668	4 535	1 307	2 124
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	309	1 559	4 464	947	1 471
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	109	71	360	653
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	445 223	508 902	705 063	719 426	818 847
1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	433 814	510 867	698 744	717 619	817 786
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	-1 965	6 319	1 807	1 061
3.	Aktivace	07	11 409	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	296 718	336 474	495 718	546 996	608 082
1	Spotřeba materiálu a energie	09	256 280	264 373	384 969	460 068	512 518
2	Služby	10	40 438	72 101	110 749	86 928	95 564
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	148 505	172 537	209 416	172 790	211 418
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	87 150	119 105	147 796	167 627	175 441
1	Mzdové náklady	13	63 304	86 296	108 819	122 210	126 964
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	22 152	30 196	35 889	41 574	43 231
4.	Sociální náklady	16	1 694	2 613	3 088	3 843	5 246
D.	Daně a poplatky	17	394	609	824	1 454	1 593
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	9 318	13 001	17 923	16 985	16 222
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	590	19 556	12 478	41 719
1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	590	73	1 116	643
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	19 493	11 362	41 076
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	676	16 850	10 717	41 284
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	676	151	945	618
2	Prodaný materiál	24	0	0	16 699	9 772	40 666
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	388	-202	3 283	98	-466
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	702	1 653	14 750	16 860	2 424
H.	Ostatní provozní náklady	27	144	2 378	15 459	2 449	3 424
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	51 813	39 213	41 597	2 798	18 063

Ozn ač ení	TEXT b	Čís lo řádk	ROK				
			2007	2008	2009	2010	2011
IV.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	6	17	25	20	149
N.	Nákladové úroky	43	0	0	0	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 572	11 028	5 297	1 453	4 088
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 900	7 279	3 128	2 049	4 414
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44)	48	-1 322	3 766	2 194	-576	-177
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	9 012	8 787	9 033	816	2 875
Q. 1.	- splatná	50	9 012	7 885	7 975	0	2 445
Q. 2.	- odložená	51	0	902	1 058	816	430
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	41 479	34 192	34 758	1 406	15 011
XIII.	Mimořádné výnosy	53	252	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	122	0	0	0	5
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	130	0	0	0	-5
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	41 609	34 192	34 758	1 406	15 006
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	50 621	42 979	43 791	2 222	17 881

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Svět oken, s. r. o.

Příloha C – Dotazník k sebehodnocení podniku dle EFQM

Vážení respondenti,

jsem studentkou magisterského oboru Ekonomika a management podniku, Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, jehož cílem je nalezení příležitostí ke zlepšování v jednotlivých oblastech činností firmy, ve které pracujete. Dotazník je zcela anonymní a jeho výstup poslouží pouze pro zpracování praktické části mé diplomové práce na téma „Implementace moderních metod pro zvyšování výkonnosti podniku.“

Dotazník tvoří řada tvrzení, rozdělených do devíti hodnocených oblastí, týkající se výkonnosti a dalších faktorů podniku. Nejedná se o tvrzení vyžadující znalosti z této oblasti, proto věřím, že vyplnění dotazníku nebude náročné.

Správné vyplnění dotazníku má přinést užitečné poznatky, které mohou být využity i ve Vaší firmě. Ve výsledcích mé diplomové práce bude na základě dosažených výsledků doporučeno, ve kterých oblastech je prostor pro zlepšení a návrh na způsob jeho realizace. Časová náročnost pro vyplnění dotazníku by měla být přibližně 20 min.

Děkuji Vám za veškerý čas a ochotu při vyplnění tohoto dotazníku.

Pavλίna Vavroušová

Pokyny pro vyplňování:

U každého kritéria a jednotlivých tvrzení označte křížkem stav A, B, C nebo D, který nejvíce vystihuje Váš názor na společnost Svět oken, s. r. o. Význam těchto stavů je následující:

Stav A: jsou používány ty nejvhodnější přístupy, existují záznamy a důkazy o systematickém zlepšování.

Stav B: u jednotlivých procesů, činností a organizačních jednotek podniku, bylo již prokázáno zlepšení a pozitivních trendů vzhledem k minulým obdobím.

Stav C: existují pouze omezené důkazy o zlepšování činností a procesů vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace.

Stav D: hodnocená oblast podniku nevykazuje žádné důkazy o zavádění vhodných přístupů ke zlepšení současného stavu a dosažení lepších výsledků a výkonnosti.

HODNOCENÍ

Kritérium 1: Vedení	A	B	C	D
1. Řídící pracovníci se v naší organizaci aktivně zapojují do realizace aktivit neustálého zlepšování.				
2. Řídící pracovníci vytvářejí otevřené a těsné vztahy s partnery a zástupci zainteresovaných stran naší organizace. (zákazníci, obchodní partneři, zaměstnanci, dodavatelé ..)				
3. Řídící pracovníci systematicky uznávají a oceňují úsilí jednotlivců a týmů v naší organizaci o zlepšování výkonnosti.				
4. Řídící pracovníci v naší organizaci uplatňují zásadu rovnosti šancí u všech skupin zaměstnanců.				
5. Řídící pracovníci naší organizace jsou v úzkém a trvalém kontaktu při komunikaci se zaměstnanci.				
6. Řídící pracovníci naší organizace dokáží naslouchat a porozumět názorům těch, kteří jim podléhají.				

Kritérium 2: Politika a strategie	A	B	C	D
1. Celkové strategické cíle naší organizace jsou odrazem celkové politiky a strategie.				
2. Naplňování strategických cílů naší organizace je pravidelně přezkoumáváno a ověřováno.				
3. Celková politika a strategie je v naší organizaci rozšířena do dílčích politik a cílů.				
4. Celková politika a strategie je v naší organizaci pravidelně přezkoumávána, rozvíjena a zdokonalována.				
5. Je samozřejmostí, že jsou všichni zaměstnanci naší organizace seznámeni s politikou, strategií a strategickými cíli.				
6. Je zřejmé, že zaměstnanci naší organizace jsou si vědomi významu své práce pro naplňování politiky a strategie.				

Kritérium 3: Lidé	A	B	C	D
1. V naší organizaci jsou umístováni správní lidé na správné pracovní pozice.				
2. Definované pracovní úlohy, jejich rozsah a cíle jsou vždy reálně splnitelné.				
3. U našich zaměstnanců jsou respektovány rozdíly v jejich názorech, náboženství apod.				
4. Všichni zaměstnanci naší organizace mají stejné šance k dalšímu profesnímu rozvoji.				
5. Je považováno za naprosto samozřejmé, že zaměstnanci mohou požádat své nadřízené o pomoc.				
6. Je vnímáno a uznáváno nadřízenými zaměstnanci, že podřízení mohou otevřeně vyslovit své názory a podněty ke zlepšování.				
7. Všichni zaměstnanci jsou systematicky povzbuzováni a motivováni k podávání nejvyšších výkonnů v zájmu naplňování cílů naší organizace.				

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	A	B	C	D
1. Víme, kdo jsou naši externí partneři a zástupci zainteresovaných stran.				
2. Naše organizace systematicky prověřuje kvalitu vztahů s našimi partnery prostřednictvím průzkumů o jejich spokojenosti.				
3. V naší organizaci se uplatňují systematické přístupy k řízení všech zdrojů včetně financí, infrastruktury, materiálů i znalostí a informací.				
4. V naší organizaci je dostatek zařízení a vybavení k tomu, abychom mohli efektivně a kvalitně plnit požadavky zainteresovaných stran.				
5. V naší organizaci dostatečně využíváme dostupné a efektivní technologie.				
6. V naší organizaci se systematicky řídí šíření a ochrana informací.				

Kritérium 5: Procesy	A	B	C	D
1. V naší organizaci máme k dispozici dokumentované postupy pro všechny důležité procesy a činnosti.				
2. V naší organizaci jsou zavedeny a stanoveny cíle výkonnosti u všech procesů a činností.				
3. V naší organizaci systematicky zpracováváme údaje o výkonnosti procesů s cílem jejich neustálého zlepšování.				
4. V naší organizaci využíváme ke zlepšování výkonnosti procesů všechen tvořivý potenciál zaměstnanců.				
5. Dodáváme zákazníkům produkty, které naprosto splňují všechny jejich požadavky.				
6. v naší organizaci využíváme všechny vhodné formy k tomu, abychom posilovali naše vztahy se zákazníky a dalšími zainteresovanými stranami.				

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům	A	B	C	D
1. V naší organizaci sledujeme spokojenost a loajalitu našich zákazníků.				
2. V oblasti spokojenosti a loajality zákazníků dosahujeme pozitivní trendy – zlepšení výsledků s ohledem na předchozí období.				
3. Naše výsledky v této oblasti (spokojenost a loajalita zákazníků) jsou alespoň na úrovni konkurence nebo i lepší				
4. Fakta o spokojenosti a loajalitě zákazníků jsou využívána jako zdroj informací k rozhodování o dalším rozvoji vztahů se zákazníky.				

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

	A	B	C	D
1. Organizace sleduje spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců				
2. V oblasti spokojenosti a loajality zaměstnanců dosahuje organizace pozitivní trendy – zlepšení výsledků s ohledem na předchozí období.				
3. Naše výsledky v této oblasti (spokojenost a loajalita zaměstnanců) jsou alespoň na úrovni konkurence nebo i lepší				
4. Fakta o spokojenosti a loajalitě zaměstnanců jsou využívána jako zdroj informací k rozhodování o dalším rozvoji vztahů se zaměstnanci				

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

	A	B	C	D
1. Sledujeme úroveň vnímání naší organizace u občanů našeho regionu				
2. V této oblasti (vnímání veřejnosti) dosahujeme pozitivní trendy – zlepšení výsledků s ohledem na předchozí období.				
3. V této oblasti (vnímání veřejnosti) jsme minimálně na úrovni konkurence nebo lepší				
4. Vykazujeme dobré výsledky v oblasti ochrany životního prostředí a využívání přírodních zdrojů				

Kritérium 9: Klíčové výsledky

	A	B	C	D
1. Organizace dosahuje výborných výsledků v oblasti využívání finančních a dalších zdrojů				
2. Organizace efektivně využívá a rozvíjí lidský kapitál - know how				
3. Organizace zaujímá přední pozici na trhu				
4. Vykazujeme dobré výsledky v oblasti využívání nových technologií, inovací apod.				

Zdroj: upraveno podle [30]