



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU PODLE MODELU START PLUS A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START PLUS AND PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Martina Šafářová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Martina Šafářová
Vedoucí práce:	Ing. Josef Veselý, CSc.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start Plus. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

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

Model EFQM. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2019. 49 s. ISBN: 978-90-5236-851-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt:

Tato diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti na základě modelu START PLUS. Tímto vícekritériálním modelem je provedena analýza společnosti jejímž prostřednictvím jsou identifikovány silné stránky společnosti a rovněž i oblasti pro zlepšení. Pro vybrané z oblastí jsou zpracovány návrhy na zlepšení, jejichž realizace povede ke zvýšení výkonnosti vybrané společnosti.

Abstract:

This thesis deals with the performance evaluation of a selected company based on the START PLUS model. This multi-criteria model is used to analyse the company and identify its strengths as well as areas for improvement. For selected areas, suggestions for improvement are made, the implementation of which will lead to an increase in the performance of the selected company.

Klíčová slova:

Model START PLUS, Model excellence EFQM, kvalita, výkonnost, měření výkonnosti

Keywords:

Model START PLUS, Excellence Model EFQM, quality, performance, performance measurement

Bibliografická citace

ŠAFÁŘOVÁ, Martina. Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-15]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/152086>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení

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

V Brně

.....

podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě chci především poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Josefu Veselému, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Dále děkuji zástupcům Pekařství a cukrářství Sázava za vstřícnost a poskytnutí veškerých informací, které mi napomohly k vypracování této diplomové práce. Také děkuji své rodině, a především svému přítelovi za podporu během studia.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	10
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
1.1 Výkonnost podniku.....	11
1.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti.....	12
1.2.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti.....	13
1.2.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti.....	14
1.3 Modely hodnocení výkonnosti podniku.....	15
1.3.1 Benchmarking.....	15
1.3.2 Balanced Scorecard.....	16
1.3.3 Model 7S.....	18
1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010.....	20
1.3.5 EFQM Model excellence.....	21
1.4 Model EFQM (2019).....	24
• Směřování.....	25
• Realizace.....	25
• Výsledky.....	25
1.5 Model START PLUS.....	26
1.5.1 Kritéria hodnocení modelu.....	26
1.5.2 Postup hodnocení modelu.....	29
1.6 Shrnutí teoretické části.....	31
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU.....	32
2.1 Představení společnosti.....	32
2.2 Představení konkurence.....	34
2.3 Hodnocení výkonnosti společnosti podle modelu START PLUS.....	35
2.3.1 Analýza předpokladů.....	35
2.3.2 Analýza výsledků.....	49

2.3.3	Bodové hodnocení	62
2.3.4	Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení	69
3	NÁVRHOVÁ ČÁST	72
3.1	Zákazníci.....	72
3.1.1	věrnostní program / zákaznické karty	73
3.1.2	propagace formou sponzorované reklamy na sociálních sítích	79
3.1.3	Udržení zákazníka v prostorách prodejen.....	80
3.2	Sběr a analýza dat	81
3.3	Analýza rizik návrhů.....	82
3.4	Shrnutí návrhové části	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	85
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	88
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	89
	SEZNAM PŘÍLOH.....	91

ÚVOD

V současnosti, kdy na jakémkoli trhu společnosti vedou neúprosný konkurenční boj, vzniká nátlak na neustálé zvyšování výkonnosti firem. Ale... Jaká firma je vlastně ta výkonná? Znamenají něco vlastně ta čísla srovnávaná s konkurencí? Někdy si ani sám management firmy nemůže být 100 % jistý, jestli výkonnost opravdu neustále roste. I když si management jistý je, není vhodné se na výkonnost společnosti podívat komplexněji? A co když vedení firmy něco uniká, a potřebuje jen zpětnou vazbu pro své kroky a rozhodnutí? ...

Společnosti dnes musí sledovat své silné stránky, rozpoznat příležitosti ke zlepšení, a zároveň také sledovat výkonnost, kterou by se měli neustále snažit zvyšovat právě v zájmu úspěchu v tak drsném konkurenčním prostředí. Společnosti se dříve zabývaly pouze tradičními způsoby měření výkonnosti, které vycházely převážně z finančních ukazatelů a zaměřovali se jak na minulost, tak na současnost. V dnešní době je třeba zaměřovat se především na budoucnost, pro kterou jsou využívány predikce nefinančních ukazatelů. Tyto moderní metody poskytují ucelený pohled na plnění firemních strategií.

V této práci bude využita jedna z moderních metod pro hodnocení výkonnosti podniku a sice model START PLUS. Získané výsledky budou využity pro interpretaci silných stránek a příležitostí ke zlepšení. Pro hodnocení byla vybrána společnost pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., jež vznikla roku 1990. Společnost se věnuje výrobě kvalitních pekárenských výrobků a v současné době soustředí své úsilí na budování vlastní distribuční sítě, jež doposud čítá 34 specializovaných prodejen.

CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s. r. o. pomocí modelu START PLUS, který je součástí programu Národní ceny kvality ČR, a na základě tohoto zhodnocení navrhnout možnosti, kterými by bylo dosažené zlepšení výkonnosti dané společnosti. Dílčí cíle práce zahrnují pohledy na hodnocení výkonnosti podniku, analýzu vícekritériálních modelů využívaných k hodnocení manažerských přístupů a výkonnosti podniku s důrazem na nefinanční aspekty.

Základem pro zpracování práce je studium odborných literárních pramenů, textů a technických norem za účelem jejich pochopení a následné vhodné aplikaci pro řešení dané problematiky v následujících částech DP.

Ve druhé části práce je provedena analýza společnosti na základě dat poskytnutých společností. Většina dat použitých v první části modelu START PLUS (oblast předpokladů) byla získána prostřednictvím focus group s užším vedením společnosti. Tato data byla následně doplněna prostřednictvím písemného dotazování v rámci emailové komunikace s výkonným ředitelem společnosti. Za účelem získání dat potřebných pro zpracování druhé části modelu (oblast výsledků) se uskutečnila schůzka s výkonným ředitelem, v jejímž průběhu byly vzneseny požadavky ohledně povahy dat. Konkrétní data byla následně poskytnuta na základě uvážení výkonného ředitele. Výstupem této části je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení.

Ve třetí části této diplomové práce jsou navrženy konkrétní změny, které vycházejí z identifikovaných oblastí pro zlepšení ze samotného hodnocení výkonnosti podniku podle použitého modelu START PLUS. Navrhované změny jsou přizpůsobeny potřebám a specifikům vybrané společnosti a zároveň navrženy tak, aby byly snadno aplikovatelné a měly pozitivní dopad na výkonnost společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V rámci této kapitoly jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou důležité pro pochopení zkoumané problematiky řešené v analytické části této diplomové práce.

1.1 Výkonnost podniku

Na otázku: „Co znamená výkonnost?“ lze najít mnoho odpovědí.

„V obecném pojetí výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s preferenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.“¹

Předpokladem pro měření výkonnosti je existence schopnosti a možnosti porovnání mezi zkoumaným a referenčním jevem, jehož výstupním faktorem může být například srovnávání výkonu v čase, anebo výkon konkurentů v dané oblasti.²

Každý zainteresovaný subjekt může mít pohled na výkonnost podniku trochu jiný. Například **vlastník** podniku vnímá jako výkonný ten podnik, který je schopen maximálního zhodnocení jeho kapitálu. Primárním kritériem pro výkonnost je zde ekonomická přidaná hodnota. Jejich měřítkem pro výkonnost podniku je kromě pozitivních výsledků i stabilní růst spojený s péčí o zaměstnance a jejich rozvoj. **Zaměstnanci** podniku hodnotí svou prosperitu, ale nejen ve finanční rovině. **Manažeři** hodnotí výkonnost podniku podle úrovně prosperity, konkurenceschopnosti, výše hospodárnosti, stavu a vývoje cashflow apod. (Všechny tyto ukazatele jsou krátkodobé a izolované, ale při dlouhodobé stabilitě přispívají i k tvorbě hodnoty vlastníka.). **Stát** hodnotí výkonnost podniku podle výše odvedených daní (podle zisku) případně může jako další měřítko posloužit např. počet pracovních míst. Navzdory krátkodobým cílům veškerých zainteresovaných stran se ukazuje, že pro většinu z nich není výkonnost podniku uchopitelná jedním jednoduchým měřítkem. Hlavním cílem stakeholderů je dlouhodobá, stabilní a rostoucí existence podniku.³

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

² KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. V globální I světové ekonomice. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN: 978-80-7400-537-4

³ Ibidem

1.2 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Měření výkonnosti podniku lze provést za pomoci tradičních či moderních metod. Tradiční metody se soustřeďují především na výkonnost z finančního hlediska, jedná se tedy svým způsobem o finanční analýzu. Finanční analýzu však mnohdy tíží problémová oblast, a to nízká vypovídací schopnost účetních výkazů, ze kterých se čerpají informace. Proto by společnosti měly využívat pro hodnocení nejen tradiční metody (fin. analýzu), ale i moderní nástroje pro měření podnikové výkonnosti.⁴

Hodnocení organizací je důležité hned z několika důvodů.

Následující funkce hodnocení patří mezi ty nejdůležitější:

- Funkce zprostředkování znalostí (výsledky hodnocení umožňují i méně zainteresovaným osobám poznat zkoumaný objekt)
- funkce podpory porovnávání (porovnávání výsledků různých objektů, hodnocení nebo porovnávání výsledků téhož objektu v jiném časovém období)
- funkce podpory paměti (uchovávání údajů o hodnoceném objektu za určité časové období)
- funkce důkazní (hodnocení lze použít jako důkaz ve sporech o to, zda daný jev nastal či nenastal)⁵

Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti se zaměřují převážně na analyzování minulosti, po případě současnosti. V dnešním světě, ale tento přístup není plně dostačující, a je třeba se zaměřit i na částečnou predikci a hodnocení budoucího stavu, což organizacím umožňují moderní přístupy. Proces hodnocení je velmi náročnou činností, které je potřeba věnovat velké množství času. Hodnocení musí předcházet pečlivé zaměření zájmů organizace a důkladná příprava k hodnocení. Dále je také zapotřebí zvolení vhodného modelu, aby organizace dosáhla požadovaných výstupů hodnocení.

⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

⁵ WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

1.2.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

Tradiční metody hodnocení výkonnosti se v nejlepším případě zabývají převážně minulostí. Hodnocení se většinou zabývá finančními parametry, dále se soustředí na výběr výkonnostních ukazatelů, které by mohly být použity k porovnání trendů a nalezení rezerv.

Hodnocení výkonnosti firmy založené na finančních ukazatelích – jedná se o velmi přesné hodnocení s velmi dobrou vypovídající schopností, jelikož je většina výsledků promítnuta v peněžních jednotkách. Drtivá většina těchto ukazatelů vychází z účetních výkazů zisku a ztráty, dále také z rozvahy. Jak název napovídá, finanční hodnocení umožňuje hodnotit finanční situaci firmy, aby bylo možné zjistit, zda se podnikání vyplácí, zda nedochází ke znehodnocení kapitálu apod. Dále také finanční hodnocení umožňuje provádět analýzy, které promítají změny finančních analýz a ukazatelů v čase.⁶

Hodnocení bonity – (Jinými slovy také stanovení schopnosti ekonomického subjektu splatit závazek.) O výkonnost v této oblasti by se měli zajímat majitelé podniků, její hodnocení totiž umožňuje odpovědět na otázku, zda se firmě v uplynulém období dařilo, jakých výsledků hospodaření bylo dosaženo a zda existují rezervy, které je možné využít. Dále by o tuto výkonnost měli mít zájem investoři, kteří na základě těchto finančních údajů o výkonnosti rozhodují o alokaci finančních prostředků. Hodnocením bonity bude zjištěno, zda bude organizace schopna splácet své půjčky a jakými zárukami organizace disponuje.⁷

Finanční controllingové řízení – umožňuje určit budoucí záměry ve vývoji organizace. Naplánované hodnoty jsou zaznamenávány a hodnoceny v porovnání se skutečností, kde se na případných odhalených odchylkách provádí následné korekční opatření.⁸

Dílčí hodnocení výkonnosti – je zaměřeno na retrospektivní hodnocení výkonnosti procesů. K hodnocení jsou používány finanční ukazatele pro celou společnost, ale následně se uplatňují pouze na danou část podniku, jako například divize, středisko apod. Aby bylo provedeno takové hodnocení výkonnosti, je mimo jiné třeba vytvořit analytickou

⁶ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

⁷ Ibidem

⁸ Ibidem

účetní evidenci, díky níž budou přiřazeny jednotlivé náklady a přínosy určitým organizačním jednotkám.⁹

1.2.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Hodnocení výkonnosti v dnešní době již není založeno pouze na finančních faktorech, ale zohledňuje i faktory nefinanční. Je nezbytné si uvědomit, že hodnocení je orientováno na budoucnost. Jeho základ tvoří myšlenka, že pro hodnocení organizace jsou nejdůležitějším faktorem zákazníci, dále produkty a až poté následují jejich výrobní podmínky.

Dílčí analýzy výkonnosti – tyto analýzy řeší finanční analýzy v podniku na každou strukturální jednotku odděleně. Nejdůležitějším zájmem je zde analýza minulosti. Samotné přístupy k analýzám výkonnosti se zaměřují na hledání vhodných zdrojů, aby mohlo docházet ke zvyšování hospodárnosti organizace. O něco menší důraz tyto analýzy kladou na odhalování rezerv.¹⁰

Modely cen za kvalitu – nevztahují se na hodnocení kvality samotné produkce, nýbrž na kvalitu celé společnosti. Kromě základního hodnocení výkonnosti, které je zaměřeno na hospodářské výsledky, se do hodnocení zahrnuje dalších 8 kritérií: vedení, politika a strategie, zdroje a partnerství, lidské zdroje, procesy, výsledky u zákazníků, výsledky u pracovníků a vliv na společnost (jakožto okolí).¹¹

⁹ VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁰ Ibidem

¹¹ Ibidem

1.3 Modely hodnocení výkonnosti podniku

V rámci této kapitoly jsou podrobněji popsány a vysvětleny konkrétní přístupy a modely, které se využívají pro hodnocení výkonnosti podniku.

1.3.1 Benchmarking

Pod pojmem benchmarking se myslí nepřetržitý proces srovnávání vlastních výrobků, služeb a postupů se stejnými veličinami u podniků přímo konkurenčních, nebo podniků považovaných za špičku v oboru.¹²

„Postup vyvinula Xerox Corporation počátkem osmdesátých let minulého století a vychází ze dvou zásad:

- *zásada čínského generála Sun Tzu, kol. 500 př. n. l.: Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev*
- *zásada: Buď nejlepším z nejlepších.*¹³

Benchmarking podle předmětu zkoumání dělíme na:

Benchmarking konkurenční – předmětem zájmu je zde produkt. Jedná se tedy o výkonnost přímých konkurentů na trhu. Může být uplatňován mezi poskytovateli stejných služeb, výrobcí stejných produktů apod. Jedná se o nejnáročnější druh benchmarkingu, kde se vyžaduje i velká míra důvěry všech zahrnutých organizací.

Benchmarking funkcionální – předmětem zkoumání je zde jedna či několik funkcí určitých organizací (např. rozsah poprodejních služeb řetězců)

Benchmarking procesní – předmětem měření a srovnávání je zde konkrétní proces organizace. Toto hodnocení může být provedeno proti jakékoli organizaci, která zabezpečuje podobné procesy, nemusí se tedy jednat o přímého konkurenta.¹⁴

Více obvyklé je pak dělení podle toho, kde je benchmarking uskutečňován:

- Interní benchmarking – uplatňuje se u velkých organizací, kde jsou řešení hledána přímo uvnitř organizace mezi organizačními jednotkami, které řeší stejné procesy nebo funkce.

¹² VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹³Ibidem.

¹⁴ NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

- Externí benchmarking – informace jsou zde získávány zvenku zvenčí, od jiných subjektů nebo konkurentů. Smyslem je zde najít organizaci, která naši slabou stránku nejlépe zvládá a od této organizace se následně učit. Pro malé a střední firmy je toto jediný možný typ benchmarkingu.¹⁵

Fáze benchmarkingu

Model Benchmarkingu obsahuje pět fází. Každá z těchto fází obsahuje určité procesy a na každou z fází dohlíží osoba neboli garant, odpovědná za její výsledky.

„Fáze iniciační – Fáze Plánovací – Fáze analytická – Fáze integrační – Fáze realizační“¹⁶

1.3.2 Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (BSC) byl poprvé představen roku 1992 na Harvard Business School profesorem Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. BSC byl nejdříve představen pouze jako rámec pro měření výkonnosti, ale obratem začal být využíván jako strategický nástroj pro řízení výkonnosti.¹⁷

Kaplan definuje BSC jako: *„Nástroj řízení, který integruje do jednoho systému finanční ukazatele s nefinančními veličinami. Takový systém potom zdůrazňuje význam vyváženosti, a to znamená vyvážení zachycení všech faktorů, které jsou důležité pro úspěch firmy a zajištění její konkurenceschopnosti.“¹⁸*

¹⁵ I VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

¹⁶ Ibidem

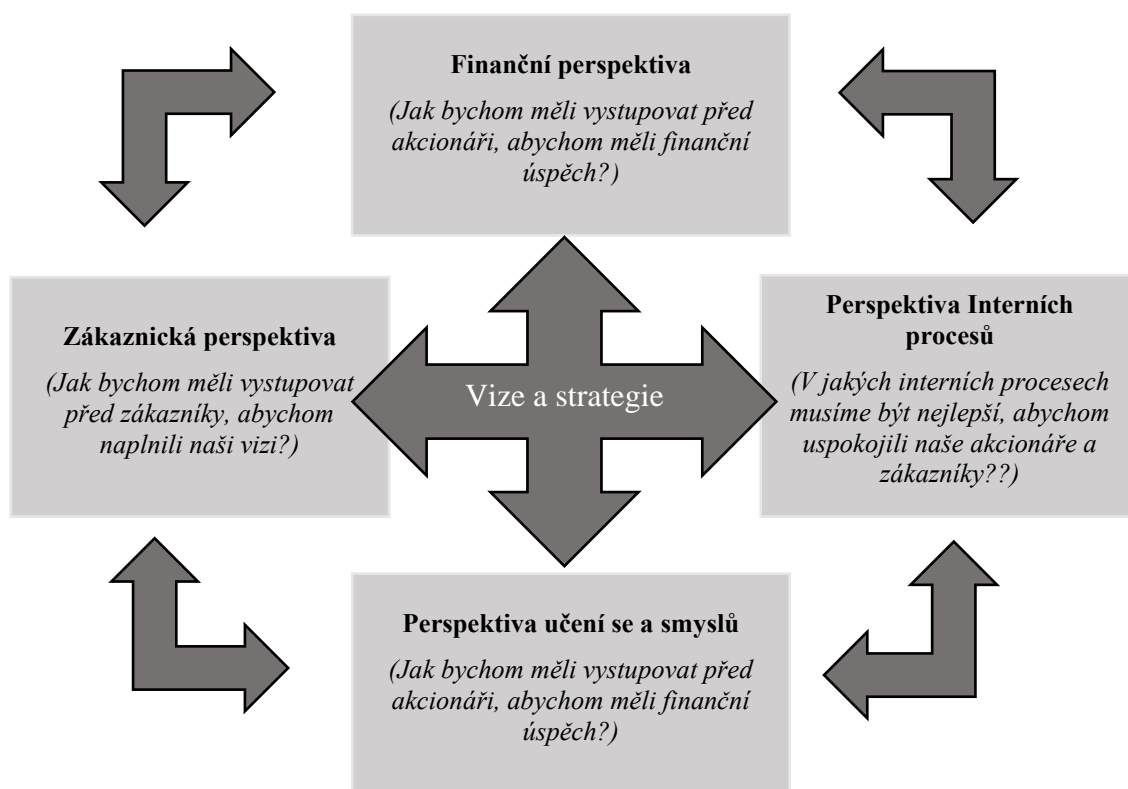
¹⁷ Horváth & Partners (Hrsg.). Balanced Scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9

¹⁸ Ibidem

Model umožňuje soulad mezi strategií a cíli organizace a právě prováděnými podnikatelskými aktivitami, a to pomocí čtyř skupin (perspektiv):¹⁹

- Finanční – zahrnuje finanční cíle organizace a umožňuje managementu sledovat finanční úspěch a hodnotu pro akcionáře
- Zákaznické – zde je zahrnuta spokojenost a loajalita zákazníků, tržní podíl, atributy výrobků a služeb
- Procesní – interní cíle a výsledky klíčových procesů
- Učení a růstu – vztahuje se k nemovitým hracím sil budoucího úspěchu (lidský kapitál, informační kapitál apod.)

Model BSC spočívá v kombinaci finančních a nefinančních ukazatelů. Ukazatele zde nepředstavují kontrolu, nýbrž slouží pro motivaci a jsou komunikačním prostředkem.



Obrázek č. 1: Tradiční rámec BSC (vlastní zpracování dle zdroje)²⁰

¹⁹ UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

²⁰ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Model BSC lze aplikovat následujícím způsobem:

- Základem pro stanovení modelu BSC je definování strategie a jejich cílů pro celou organizaci a zároveň pro jednotlivé oblasti v perspektivě financí, zákazníků, interních procesů a učení se.
- Dalším krokem je propojení cílů všech čtyř perspektiv a určení jednotlivé váhy pro ukazatele. Třetí krok je důležitý pro stanovení cílů, které je nutné kvantifikovat, určit měřítka a cílové hodnoty.
- Ve čtvrtém kroku je podstatné, aby byly přijaty a realizovány akční programy a projekty.
- V posledním kroku je důležité model BSC zapojit do obvyklých systémů organizace.²¹

1.3.3 Model 7S

Tento model byl vytvořen pracovníky konzultační firmy McKinsey v 70. letech, aby pomohl manažerům porozumět složitostem spojeným s organizačními změnami. Model ukazuje, že při efektivních změnách musí být brány v úvahu všechny faktory najednou.

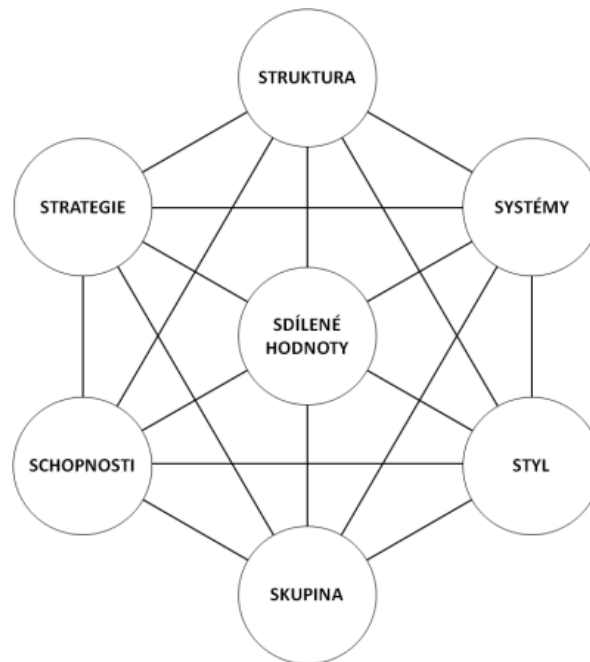
„7S“ proto, že je v modelu zahrnuto sedm faktorů:

- Strategy – podniková strategie
- Structure – organizační struktura podniku
- System – systémy a metody
- Style – styl řízení podniku
- Staff – zaměstnanci podniku
- Skills – znalosti a schopnosti
- Shared values – kultura podniku²²

²¹ I VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

²² MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

První 3 faktory modelu (strategie, struktura a systémy) jsou označovány jako tvrdá data 3S, jelikož je snazší je identifikovat a management je schopen je efektivně ovlivňovat. Následující 4 faktory (styl, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty) se nazývají jako měkká 4S, jsou méně hmatatelné, může být složitější jejich popis a mají kulturní povahu.²³



Obrázek č. 2: Model 7S²⁴

²³ McKinsey 7S - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 11.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

²⁴ Ibidem

1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010

Norma ČSN EN ISO 9004:2010 je systém norem, který byl schválen již roku 1987 a vychází ze třech následujících norem:

- ČSN EN ISO 9000:2015 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2015 - Systémy managementu kvality – Požadavky
- ČSN EN ISO 9004:2009 - Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Kompletní název této normy je **Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality**. Norma se tedy zaměřuje především na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Jde o doporučující normu jejíž součástí je směrnice pro provádění podnikového sebehodnocení.

Příloha A této normy je právě nástrojem k sebehodnocení obsahující návod pro určení úrovně systému managementu jakosti v podniku, odhalení oblastí pro zlepšení a inovace a pro stanovení priorit následných opatření. Použití této metody sebehodnocení podle normy ISO 9004 je velmi univerzální. Lze ji totiž použít pro management podniku komplexně, jeho část, jediný proces nebo na celou organizaci.

Konkrétní postup sebehodnocení je popsán v samostatných kapitolách (od kapitoly č.4). První z kapitol nese název Řízení udržitelného úspěchu organizace, následuje Strategie a politika, Management zdrojů, Management procesů a Motivování, měření, analýza a přezkoumávání.

Pro vyplnění vzorových tabulek, které jsou určeny k sebehodnocení klíčových prvků a detailů dopomáhá návod. Samostatné prvky pak hodnotíme škálou od 1 do 5 podle úrovně vyspělosti, kde 1 značí základní úroveň a 5 nejlepší praxi.²⁵

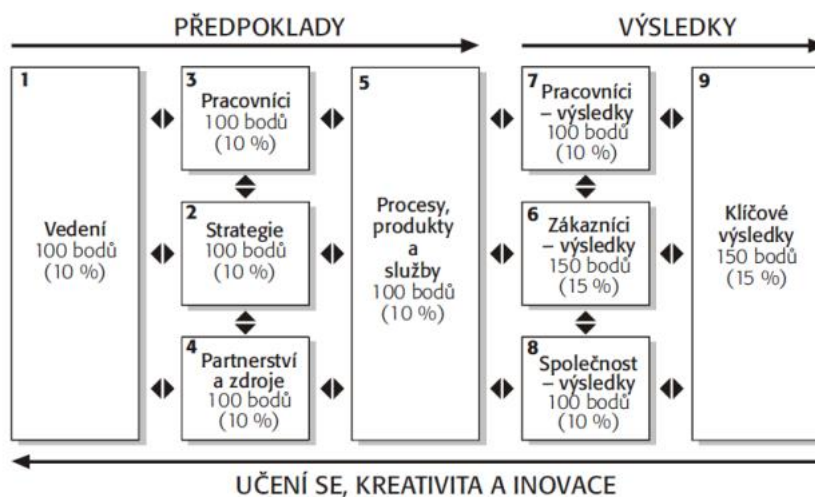
²⁵ ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

1.3.5 EFQM Model excellence

Model EFQM byl vyvinut Evropskou nadací pro management jakosti.

Nehledě na velikost, odvětví působení, strukturu a vyžralost organizace, je pro dosažení úspěchu nutné vytvoření odpovídajícího manažerského rámce. Praktický dobrovolný rámec excellence EFQM byl vytvořen za účelem pomoci organizacím pochopit jejich potenciální mezery a klíčové stránky ve vztahu k jejich stanovené vizi a poslání, a tím zhodnotit, kde se nacházejí na cestě k excelenci. Zároveň lze s jeho pomocí vytvořit jak uvnitř organizace, tak mimo ní společný slovník a způsob uvažování o organizaci, jež usnadní efektivně sdělovat myšlenky (nápady). Dále také může napomoci se sjednocením plánované i již existující iniciativy a rovněž identifikovat mezery a odstranit duplicity. V neposlední řadě lze s pomocí tohoto modelu připravit základní strukturu pro systém managementu organizace.²⁶

Model EFQM je založen na devíti kritériích, ty jsou pak dále rozděleny do dvou skupin. První skupina „předpoklady“ zahrnuje 5 kritérií, zatímco druhá skupina „výsledky“ obsahuje zbylá čtyři. Oblast „předpoklady“ zobrazuje, co společnost dělá a jakým způsobem. Oblast „výsledky“ vychází právě z již zmíněných předpokladů a ty jsou pak zdokonalovány na základě z výsledků hodnocení modelu.²⁷



Obrázek č. 3: Struktura modelu EFQM²⁸

²⁶ Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90- 5236-698-2.

²⁷ Ibidem

²⁸ Ibidem

Předpoklady:

Vedení – vůdčí osobnosti podporují rozvoj společnosti tím, že stanovují vize, cíle a hodnoty, zároveň hodnotí stav organizace na základě kterého dochází k podání návrhů na zlepšení tak, aby docházelo k neustálému rozvoji a úspěchu společnosti.

Strategie – společnost uskutečňuje svou strategii pomocí vhodné implementace plánů, cílů, procesů a politiky.

Pracovníci – je třeba si cenit svých pracovníků, kteří vytvářejí kulturu, která dále umožňuje plnit cíle organizace i pracovníků. Důležitý je rozvoj schopností pracovníků a podpora spravedlnosti, rovněž je nutno pracovníky motivovat a vzbudit angažovanost v budování úspěchu podniku.

Partnerství a zdroje – excelentní společnosti plánují a řídí své partnerství externí partnerství, plánují a řídí své dodavatele a interní zdroje především s cílem podpořit strategii, politiku a efektivní fungování procesů. Dále společnost řídí své enviromentální a společenské dopady.

Procesy, výrobky a služby – společnost zlepšuje tuto oblast s cílem zvyšující se hodnoty pro zákazníky a zainteresované strany

Výsledky:

Zákazníci – excelentní organizace dosahují a trvale udržují výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání zákazníků

Pracovníci – excelentní podnik disponuje trvale spokojenými pracovníky

Společnost – společnost má trvale vynikající výsledky na úkor svých zainteresovaných stran v rámci společnosti

Ekonomické výsledky – společnost má trvale vynikající výsledky na úkor svých ekonomicky zainteresovaných stran ³⁰

²⁹ Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2

³⁰ Ibidem

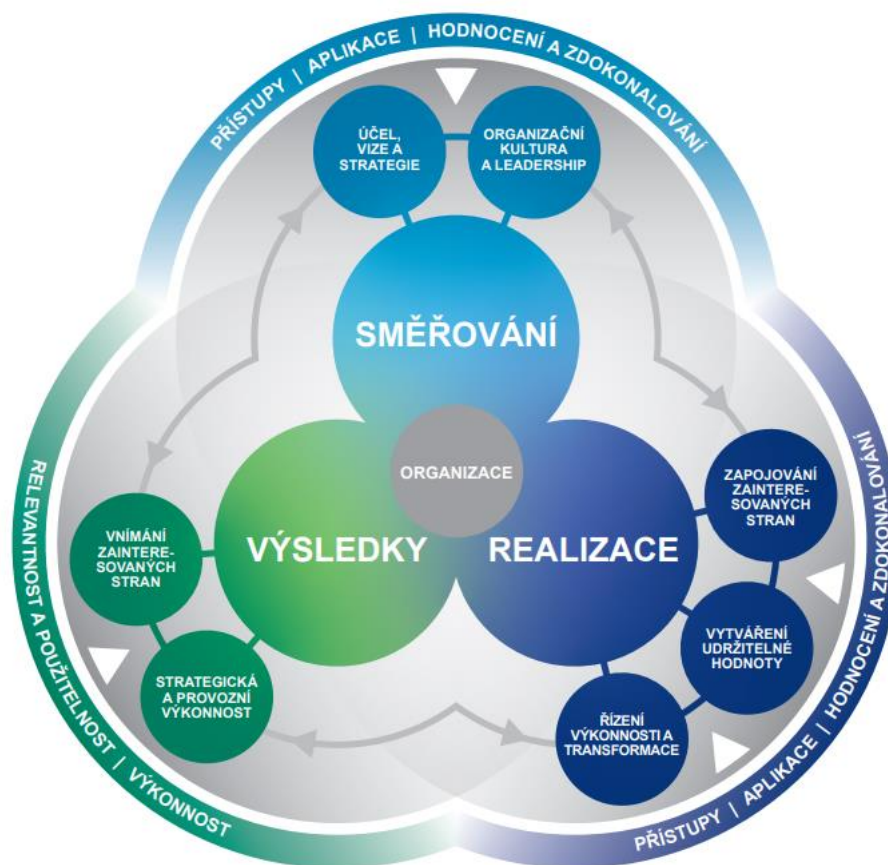
Koncepce Modelu Excelence (EFQM):³¹

1. Vytváření hodnoty pro zákazníka
2. Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
3. Rozvíjení schopností organizace
4. Využívání kreativity a inovací
5. Vedení na základě vize, inspirace a integrity
6. Agilní řízení
7. Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
8. Trvalé dosahování vynikajících výsledků

³¹ Model excelence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainte, resovaných stran. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2

1.4 Model EFQM (2019)

Stávající Model EFQM procházel od června roku 2018 revizí. Tento proces vyvrcholil představením NOVÉ GENERACE Modelu EFQM na Fóru EFQM v Helsinkách během října 2019. S cílem vytvoření nového Modelu EFQM byl proveden výzkum mezi dvěma tisíci odborníky, realizováno 24 workshopů a provedeny rozhovory s více než šedesáti lídry organizací a vytvořen hlavní tým expertů napříč různými sektory a akademickou obcí.³²



Obrázek č. 4: Struktura nového modelu EFQM³³

V novém modelu (viz Obrázek č. 4) jsou místo dvou oblastí (Předpoklady a Výsledky) oblasti tři (Směrování, Realizace a Výsledky). Dále se již nejedná o devíti kritériální model, ale došlo zde k omezení pouze na 7 kritérií.

³² Model EFQM. Brussels: EFQM, [2019]. ISBN 978-90-5236-851-1.

³³ Ibidem s. 6

- **Směřování**

Účel, vize a strategie – Organizace se stává vynikající v případě, kdy je definována inspirujícím účelem, ambiciózní vizí a strategií, jež přináší výsledky.³⁴

Organizační kultura a leadership – Lídrovství ve vynikající organizaci pomáhá vytvářet kulturu organizace posilováním a případným přizpůsobováním hodnot a norem. Funguje tedy jako modelový vzor, jež inspiruje ostatní a jakožto činnost, nikoli role, je patrné na všech úrovních a ve všech částech organizace.³⁵

- **Realizace**

Zapojování zainteresovaných stran – Pro organizaci je důležité stanovit, které zainteresované strany jsou pro ni klíčové. Následující zásady lze do jisté míry shodně uplatňovat, při jednáních s těmi to stranami, s vysokou pravděpodobností, a to nezávisle na konkrétních identifikovaných skupinách.³⁶

Vytváření udržitelné hodnoty – Pro finanční sílu a dlouhodobý úspěch je vytváření udržitelné hodnoty naprosto nezbytné, čehož si je vynikající organizace vědoma.³⁷

Řízení výkonnosti a transformace – Oba níže uvedené požadavky musejí být plněny současně, nyní i v budoucnu, aby se organizace mohla stát úspěšnou a tento status si i nadále udržet.³⁸

- **Výsledky**

Vnímání zainteresovaných stran - Kritérium sestává z výsledků založených na zpětné vazbě o osobních zkušenostech, tedy vnímání, zainteresovaných stran s organizací. Na tyto zkušenosti je kritérium zaměřeno³⁹

Strategická a provozní výkonnost – Toto kritérium se zaměřuje na výsledky spojené s výkonností organizace především z hlediska plnění strategie zároveň s vytvářením udržitelné hodnoty a dále z hlediska budoucího zdraví organizace.⁴⁰

³⁴ Model EFQM. Brussels: EFQM, [2019]. ISBN 978-90-5236-851-1.

³⁵ Ibidem

³⁶ Ibidem

³⁷ Ibidem

³⁸ Ibidem

³⁹ Ibidem

⁴⁰ Ibidem

1.5 Model START PLUS

Model Start Plus vychází z principů modelu excellence EFQM 2013. Jedná se o model střední obtížnosti, kdy model Start představuje jednoduchý model a model Excellence model náročný. Model Start Plus je adresován společnostem, které mají snahu se neustále zlepšovat. Je doporučen i společnostem, které mají již aplikované normy ISO 9001 a chtějí dále využít efektivnější metody této normy. Model Start Plus lze využívat u subjektů, které se hlásí do programu NCK ČR a také u těch, které ho využijí za účelem sebehodnocení.⁴¹

Model Start Plus má stejnou koncepci jako model EFQM. Skládá se tedy také z kritérií, které tvoří hlavní podstatu hodnocení společnosti na cestě k úspěchu. Jak již zde bylo zmíněno, kritéria se člení na skupinu „předpoklady“ neboli přístupy, které právě umožňují druhou skupinu a to „výsledky“, jenž jsou zaměřené na to, čeho společnost dosáhla, nebo čeho právě dosahuje v horizontu nejméně tří let. Model Start Plus je vyhodnocován na základě přidělení příslušných bodů ke každému z kritérií. Váha (důležitost) kritéria ve vztahu k jiným kritériím je dána příslušnými procenty (viz. Obrázek č. 3: Struktura modelu EFQM). Maximální počet bodů, které může společnost dosáhnout činí 1000 bodů (tato hodnota je v praxi nedosažitelná). Běžně se společnosti pohybují v rozmezí od 300 do 600 bodů.⁴²

1.5.1 Kritéria hodnocení modelu

Kritéria pro oblast výsledky nejsou jednoznačně dány, ty si musí společnost zvolit sama na základě toho, jaké hodnoty jsou pro ni v daných oblastech klíčové. Kritérium zde není hodnoceno pomocí odpovědi na otázky, jak je tomu u předpokladů, ale je uvedeno ve formě tabulek, kde si společnost sama vybere sledované hodnoty. Každé kritérium oblasti výsledky je dále děleno na Měřítka vnímání a Ukazatele výkonnosti, s výjimkou posledního kritéria Ekonomické výsledky, které se dělí na Ekonomické výstupy a Ekonomické ukazatele výkonnosti.⁴³

⁴¹ BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.

⁴² Ibidem

⁴³ Ibidem

Následně jsou popsány kritéria Předpokladů (1-5) a Výsledků (6-9) dle konkrétních formulací uvedených v Modelu START PLUS, který jak zde již bylo zmíněno vydala Národní Cena kvality.

Kritérium 1: Vedení

„Kritérium se zabývá chování a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků, a to zejména tím, jak vůdčí osobnosti (lídři) rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení tvrdé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systému managementu organizace zjišťuje její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.“⁴⁴

Kritérium 2: Strategie

„Kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.“⁴⁵

Kritérium 3: Pracovníci

„Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.“⁴⁶

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

„Kritérium se zabývá plánováním a řízením spolupráce s externími partnery a řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.“⁴⁷

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

„Kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním procesů, výrobků a služeb pro uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií. Zvláštní důraz se klade na vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.“⁴⁸

⁴⁴ BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02- 02426-2.

⁴⁵ Ibidem

⁴⁶ Ibidem

⁴⁷ Ibidem

⁴⁸ Ibidem

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

„Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků.“⁴⁹

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

„Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků.“⁵⁰

Kritérium 8: Společnost – výsledky

„Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni“⁵¹

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

„Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.“⁵²

⁴⁹ BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02- 02426-2.

⁵⁰ Ibidem

⁵¹ Ibidem

⁵² Ibidem

1.5.2 Postup hodnocení modelu

V oblasti Předpoklady se hodnotí především přístup, aplikace a hodnocení zlepšování. Přístupem je zde myšlen jakýsi postup, který má společnost v jistém kritériu navržený. Současně by tento postup měl být zaměřen na potřeby zainteresovaných stran a měl by podporovat cíle společnosti. Aplikace hodnotí, co konkrétního společnost dělá, aby byl daný přístup společnosti uplatnitelný a také přinášel požadované výsledky. Zkrátka se jedná o hodnocení, zda navržený přístup a jeho aplikace splňují požadavky a napomáhají plnění konkrétních cílů.⁵³

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení předpokladů (vlastní zpracování dle zdroje)⁵⁴

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

⁵³ BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02- 02426-2.

⁵⁴ Ibidem

Oblast Výsledky zaměřuje své hodnocení na trendy, cíle a srovnání. Trendy předpokládají pozitivní růst po dobu minimálně 3 let, nebo alespoň udržitelnou výkonnost. U cílů je hodnoceno, zda jsou pro společnost vhodně navrženy a zda je dokáže plnit. Srovnání řeší, jestli společnost své klíčové výsledky porovnává s přímými konkurenty, nebo případě s nejlepšími podniky v dané třídě.⁵⁵

Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků (vlastní zpracování dle zdroje)⁵⁶

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Přiznává pozorování přibližně u 25 % výsledků	Přiznává pozorování přibližně u 50 % výsledků	Přiznává pozorování přibližně u 75 % výsledků	Přiznává porovnání u všech výsledků
Cíle	Žádné cíle nebo ojedinělé	Dosažené a vhodné přibližně u 25 % výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 50 % výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u 75 % výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků
Trendy	Žádné nebo jen ojedinělé	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 25 % výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 50 % výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u 75 % výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků
Bodové hodnocení	0-10	20-30	40-50	60-70	80-100
Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojedinělé	Výsledky pokrývají 25 % příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 50 % příslušných oblastí	Výsledky pokrývají 75 % příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti
Bodové hodnocení rozsahu	0-10	20-30	40-50	60-70	80-100
Bodové hodnocení dílčího kritéria	10-20	30-40	50-60	70-80	90-100

Po získání bodů ze všech devíti oblastí, které získáme jako aritmetický průměr, se každé z kritérií vynásobí určenou váhou (která je uvedena ve schématu).

⁵⁵ BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02- 02426-2.

⁵⁶ Ibidem

1.6 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bylo vypracování literární rešerše poznatků týkajících se hodnocení výkonnosti podniku a přístupům k problematice hodnocení výkonnosti podniku. Dále byly popsány vybrané modely pro hodnocení výkonnosti jakožto: Benchmarking, Balanced Scorecard, Model 7S, ČSN EN ISO 9004:2010 a EFQM Model excellence. A především Model START PLUS, pomocí kterého je hodnocena výkonnost podniku v této DP.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉHO STAVU

V této části práce bude popsáno pekařství a cukrářství Sázava, které bylo vybráno pro zaměření této práce. Následně jsou zde popsáni konkurenti dané společnosti. Nejzásadnější částí této kapitoly je analýza výkonnosti provedená na základě Modelu START PLUS, která se dělí na dvě části (příležitosti a hrozby). Závěrem kapitoly bude samotné vyhodnocení analýzy a stanovení silných, a především slabých stránek, které jsou oblastmi pro zlepšení.

2.1 Představení společnosti

Obchodní firma:	Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.
Sídlo:	č.p. 180, 563 01 Sázava
Identifikační číslo:	25953524
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Hostinská činnost Pekařství a cukrářství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin
Počet členů statutárního orgánu:	2

Základní kapitál činí 20 440 000 Kč⁵⁷



Obrázek č. 5: Sázava logo⁵⁸

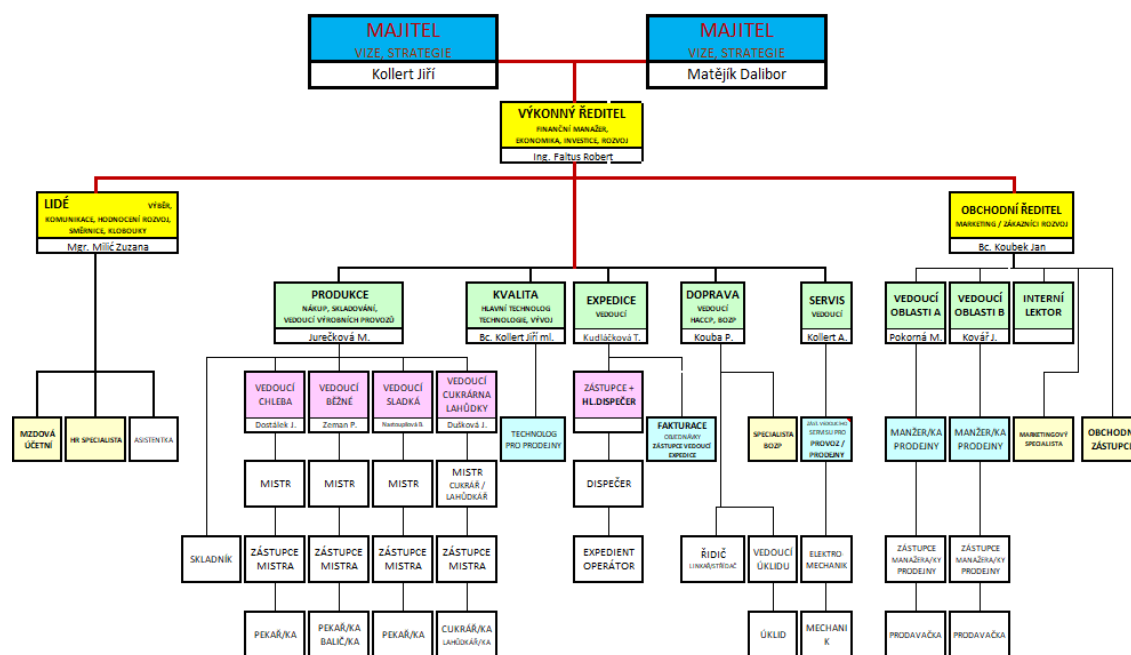
⁵⁷ Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 28.12.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=118183>

⁵⁸ Pekařství Sázava. Pekařství Sázava [online]. Copyright © Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. [cit.28.12.2022]. Dostupné z: <https://pekarstvisazava.cz/>

Pekárna byla tedy založena dvěma muži, kteří chtěli dělat něco užitečného pro lidi, co má smysl. Pekárna Sázava se nachází ve stejnojmenné obci na Orlickoústecku nedaleko Lanškrouna. Během vývoje firmy se ukázalo, že je pro ni velmi výhodné rozvíjet síť prodejen vlastních pekařských a cukrářských výrobků, z tohoto důvodu je od července roku 2001 vedle pekařské a cukrárenské výroby provozována síť prodejen pečiva, cukrářských výrobků a lahůdek. Nyní společnost provozuje 34 vlastních prodejen.

Výrobky společnosti jsou oceněny národní značkou KLASA. Roku 2008 byl získán certifikát na biopotraviny od KEZ o. p. s..

Společnost pro své výrobky často získává ocenění „MLS Pardubického kraje“.



Obrázek č. 6: Organizační struktura⁵⁹

Mise

„Jsmo pekařství ve Vaší ulici, kde opravdu pečeme. Kde jiní zásobují, aby mohli prodat, my od časných ranních hodin pečeme po celý den. V tom je naše jedinečnost a vysoká úroveň naší služby. Máme k tomu léty vylepšované technologie a chráněné unikátní know how. Naší největší hodnotou je chuť. Výrobky nedopékáme, ale v co nejširší míře skutečně pečeme přímo před zraky našich zákazníků.“⁶⁰

⁵⁹ Interní zdroj

⁶⁰ Brandbook společnosti Sázava

2.2 Představení konkurence

V této kapitole budou představeni konkurenti společnosti. Pekařství a cukrářství Sázava vnímá dvě skupiny konkurentů. Pro dodávání pekárenských výrobků do obchodů jsou největším konkurentem společnosti Penam a. s. a BEAS a. s.. Jak již zde bylo zmíněno, společnost provozuje síť prodejen, kde pečivo peče přímo před zraky zákazníků a s touto oblastí je spojena druhá skupina konkurentů, kde jsou za nejvýznamnějšího zástupce vnímány prodejny maloobchodního řetězce Lidl. S ohledem na odlišný předmět podnikání společnosti Lidl, zde budou blíže představeny pouze zástupci první skupiny konkurentů.

BEAS a. s. – jedná se o akciovou společnost, která byla založena roku 1991, jejíž hlavní činností je pekárenská výroba. Společnost je členem Potravinářské komory České republiky, Podnikatelského svazu pekařů a cukrářů a také Hospodářské komory. BEAS svými výrobky zásobuje většinu území Královehradeckého a Pardubického kraje prostřednictvím obchodních řetězců. Aktuálně společnost provozuje Pekárnu Lično, pekárnu Choustníkovo Hradiště a Cukrárenskou výrobu Letohrad. A dále provozuje prodejny v prostorách obchodního domu Kaufland v Hradci Králové a Chrudimi.⁶¹

Penam a. s. – předmětem podnikání společnosti je výroba různých druhů mouky a zároveň pečení pečiva ve velkých pekárnách. Vznik společnosti Penam se datuje k roku 1999, kdy došlo ke sloučení 12 mlynářských a pekařských společností pod firmu TERNO Rosice s. r. o., následně roku 2001 došlo ke vzniku názvu Penam a od roku 2004 je společnost Penam a. s. členem koncernu Agrofert Holding a. s.. Aktuálně Penam působí na českém, slovenském a maďarském trhu.⁶²

⁶¹ Pekárna Lično - BEAS, cukrářská výroba Letohrad. Pekárna Lično - BEAS, cukrářská výroba Letohrad [online]. Copyright © 2023 [cit. 03.01.2023]. Dostupné z: <https://pekarnalicno.cz/>

⁶² Tvoříme příběh pečiva | PENAM. Tvoříme příběh pečiva | PENAM [online]. Copyright © Copyright [cit. 03.01.2023]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/>

2.3 Hodnocení výkonnosti společnosti podle modelu START PLUS

Tato kapitola je věnována podrobné analýze společnosti podle vícekritériálního modelu START PLUS. Kapitola je členěna, stejně jako model, do dvou podoblastí a to: „předpoklady“ a „výsledky“.

Nejdříve se kapitola zaměřuje na analýzu oblasti předpokladů, a tedy hodnotí kritéria 1 až 5. Čísla odpovědí v této kapitole odpovídají číslům otázek uvedeným v modelu (viz. Příloha). Každá z odpovědí obsahuje stručný popis „jak to probíhá řešení dané problematiky ve vybrané společnosti“. Druhá část je zaměřena na oblast „Výsledky“, kde budou zanalyzovány dosahované výsledky společnosti (kritérium 6 – 9) za poslední uplynulé 4 roky.

Pro bližší seznámení s firmou a zároveň s danou problematikou byla před samotným sběrem dat potřebných pro hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu Start Plus provedena strukturovaná diskuse – focus group. Focus group proběhla dne 19. 12. 2022. od 8.40 do 10.40 v zasedací místnosti na centrále pekařství a cukrářství Sázava. Během diskuse byla probrána kritéria z oblasti výsledků a následně i metriky využívané u jednotlivých kritérií v oblasti „výsledky“. Focus group byla vedena mou osobou a zároveň zaznamenána na hlasový záznamník. Cílem této Focus group bylo mé bližší seznámení s firmou a získání informací ohledně konkrétních kritérií, která budou následně pomocí modelu analyzována.

Účastníci focus group:

Výkonný ředitel – Ing. Robert Faltus

Obchodní ředitel – Bc. Jan Koubek

HR manažerka – Mgr. Zuzana Milić

HR specialista – Ing. Markéta Tejklová

2.3.1 Analýza předpokladů

Otázky, které byly pro zpracování použity vycházejí z metodologické příručky vydané Radou kvality České republiky. Znění otázek je uvedeno v přílohách této DP. Odpovědi na otázky byly získávány pomocí písemného dotazování v rámci emailové komunikace s výkonným ředitelem Ing. Robertem Faltusem, v období leden 2023.

Kritérium 1: Vedení

- 1.1 Na definování cíle organizace, vize společnosti a kultury organizace se podíleli pouze členové užšího vedení od majitelů až po výkonného a obchodního ředitele s vedoucí lidských zdrojů. Definování probíhalo formou „focus group“ zapisováním probíhající diskuze, resp. vypořádáváním připomínek při následných setkáních. VIZE společnosti vznikla z myšlenek majitelů. SÁZAVA je rodinná firma – majiteli jsou pan Matějčík Dalibor a Kollert Jiří. Spolu s mottem a hodnotami SÁZAVY je vše blíže popsáno v Sázavském BRANDBOOKu. Kultura organizace je prosazovaná zejména „STANDARDY – NAŠE ZÁKONY“, které jsou vytištěné a pověšené na různých místech společnosti (provoz, prodejny, denní místnosti, kanceláře atp.). Tyto standardy jsou komunikovány novým zaměstnancům během přijímacího procesu a stávajícím během hodnotících pohovorů.
- 1.2 Na všech poradách je povinná přítomnost personalisty, který má za povinnost zapsání každé připomínky řídicích pracovníků nebo jejich podřízených. Tyto připomínky musí být předloženy užšímu vedení, které má za povinnost jejich vypořádání. V případě konstruktivní kritiky, kterou musí potvrdit Vedoucí lidských zdrojů, může být manažer vyslán na trénink manažerských dovedností.
- 1.3 Tuto pravomoc má pouze výkonný ředitel, který pravidelně analyzuje přínosy/nevýhody aktuálního systému řízení organizace s přihlédnutím k aktuální fázi expanze firmy (za posledních 15 vyrostla firma na 4násobek původní velikosti). Struktura řízení organizace měnila několikrát. Každou změnu schvalují majitelé společnosti. Krátkodobé a dlouhodobé priority určuje opět pouze výkonný ředitel, schvalují majitelé společnosti. Priority vycházejí z rozvojového plánu pro roky 2020-2030 (detaily podléhají obchodnímu tajemství).
- 1.4 Vyhodnocování výkonnosti organizace provádí výkonný ředitel pravidelným vyhodnocováním ekonomických ukazatelů finanční analýzu. V ročních horizontech je u vybraných parametrů prováděn benchmarking s konkurencí (podíl mzdy-tržba, mzdy-počet pracovníků, dluhy-tržba, ROS, provozní HV). Každý měsíc sleduje

ukazatele surovinové výtěžnosti či produktivity práce. Vyhodnocení stavu společnosti probíhá každý kvartál za zavřenými dveřmi při setkání výkonný ředitel-majitelé. Zlepšování výkonnosti provádí výkonný ředitel formou zlepšujících návrhů majitelům na provedení změn ve vedení organizace.

1.5 Členové vedení mají několik možností, jak se zapojit do činností zlepšování. Mohou podávat písemné návrhy výkonnému řediteli, případně ústně s písemnými podklady na poradách, které mají pevně daný harmonogram. Všichni zaměstnanci mají možnost podávat zlepšovací návrhy v systému trvalého zlepšování.

1.6 Směr a strategické zaměření společnosti je komunikováno na společných poradách MAJITELÉ-VÝROBA-OBCHOD, které probíhají každé pondělí. Zároveň probíhá písemné oznámení formou emailů každému členu týmu, případně elektronickou formou do skupin Viber/WA. Stmelování pracovníků probíhá formou setkání teambuilding řídicích pracovníků, společné večere prodejních týmů, Sázavský pekařský ples, společné výlety (muzikál, túra atp.) a Sportovní den SÁZAVA.

1.7 Členové vedení řídí změny důslednou aplikací GANTOVA diagramu ve fázi přípravy i fázi samotné realizace. Jednotlivé kroky změny jsou naplánované vždy dopředu s důrazem na komunikaci souhlasu všech zúčastněných stran. V případě nutnosti přejetí okamžitě změny, která reaguje například na vzniklý problém, tak je to prováděno formou vytvoření směrnice vedoucím pracovníkem, kde je popsáno, CO se stalo a JAK postupovat, aby se daný problém již neopakoval.

Členové vedení jsou k angažovanosti na činnostech zlepšování stimulováni i finanční odměnou. Většina členu vedení má činnosti zlepšování v odsouhlaseném popisu práce. Dále také mají několik možností, jak se zapojit do činností zlepšování. Mohou podávat písemné návrhy výkonnému řediteli, případně ústně s písemnými podklady na poradách, které mají pevně daný harmonogram. Všichni zaměstnanci mají možnost podávat zlepšovací návrhy v systému trvalého zlepšování.

1.8 Dosažené úspěchy ostatních pracovníků a jejich úsilí je potvrzováno formou ústní i písemné pochvaly, která je podpořena finanční odměnou z fondu konkrétního přímého nadřízeného. Každé oddělení má svůj fond vedoucího, který slouží těmto účelům.

U prodejního personálu je toto úsilí potvrzeno dosažením certifikačního stupně ve vzdělávacím systému prodavaček. Každý dosažený stupeň (bronz, stříbro, zlatá) je spojen s finanční odměnou.

Speciální kategorií ve společnosti jsou míchači, tj. pracovníci, kteří míchají těsto a vytvářejí tak základ pro prodej našich výrobků. Těmto míchačům při splnění zkušebních kritérií certifikát míchače, který je veřejně vyvěšen na tzv. ZDI SLÁVY. Za dosažení této úrovně náleží pracovníkovi odměna.

Významné úspěchy pracovníků jsou také zveřejněny na firemních nástěnkách nebo komunikovány směrem k našim zákazníkům pomocí sociálních sítí či našeho časopisu.

1.9 Členové vedení se zapojují do rozvoje vztahů s klíčovými zákazníky či partnery formou pozvání na významné akce společnosti (PLEŠ, SPORTOVNÍ den SÁZAVA) či pravidelnou komunikací s daným partnerem. Každý rok tyto partneři dostanou drobný vánoční dárek s přáním do nového roku.

1.10 Pomocí WOM (word-of-mouth) při osobních schůzkách (například při jednání s dodavatelem, odběratelem) sdělují co je v SÁZAVĚ nového a zároveň naslouchají připomínkám či postřehům těchto partnerů.

Kritérium 2: Strategie

- 2.1. V současné situaci má společnost „dvojitý“ zaměření, tudíž se zaměřuje jak na B2B, tak na B2C sektor, obojí na tuzemském trhu. Na jedné straně v případě B2B sektoru jde o distribuci hotového produktu do obchodních řetězců. Na straně druhé společnost dovedla vycítit svůj potenciál v sektoru B2C, kdy ve vlastním obchodním řetězci poskytuje zákazníkům produkt „Přímo z pece“, tedy čerstvě upečený přímo na prodejně. Druhým jmenovaným směrem se nyní ubírají plány pro budoucí rozvoj podniku a snaha o přetvoření prodejen z místa pouhého nákupu na místo „zdržení se“ a trávení času.
- 2.2. Společnost v rámci efektivního využití finančních prostředků neinvestuje do externích průzkumů trhu. Vzhledem k dlouholetému působení na trhu, má společnost vynikající přehled o svých konkurentech. Nicméně pro podrobnější přehled, chceme-li názornost, provádí výkonný ředitel osobně benchmarking.
- 2.3. Strategie k naplnění poslání a vize organizace byla definována pomocí focus group majitelé – užší vedení na schůzkách, které probíhali v průběhu 2 let. Výsledkem těchto setkání je Sázavský Brandbook, kde je vše od poslání až po VIZE organizace popsáno.
- 2.4. Strategie společnosti vychází z očekávání a vizí majitelů, které jsou formovány ve spolupráci s vedením. Společnost bohužel doposud nenašla vyhovující nástroj pro sběr dat ohledně očekávání zákazníků. Očekávání partnerů strategii zřídka kdy ovlivňuje, neb společnost bývá tvůrcem vize, pro jejíž realizaci následně hledá vhodné partnery.
- 2.5. Při tvorbě ročních i dlouhodobých cílů a strategie firmy je vždy přihlíženo k aktuální situaci, zejména pak kapacitním možnostem výroby v porovnání s plánem expanze (prodejny v městech, kde ještě Sázava nezavází) nebo finanční situaci

(řízení cash-flow či možnosti financování formou cizích zdrojů). Trendy prodejnosti jsou určujícím faktorem při tvorbě plánů prodeje, základní zdroj informací plánu CASH-FLOW.

2.6. Společnost je velice otevřena implementaci nových technologií do výrobního procesu. Inspirace je čerpána u světových špiček v oboru a tím je také získán náskok na cílovém, lokálním trhu. Lze tedy říci, že vedení společnosti přímo vyhledává nové technologie a postupy, díky kterým své produkty a výrobní postupy inovuje, zvyšuje efektivitu výroby a celkové fungování společnosti zcela odlišuje od konkurenčních podniků.

2.7. Výroba směřuje k tvorbě dokonalých výrobků vycházejících z vášně pro řemeslo. U prodeje je vše zaměřeno na koncového zákazníka, u kterého je cíl poskytovat takové služby, aby se neustále vracel a prováděl opakované nákupy. Výrobní cíle jsou dané zejména omezenými kapacitními možnostmi, naopak prodejní cíle neomezeným trhem České republiky. Zároveň je brán zřetel na potřebu, aby se jednotlivé prodejní a výrobní cíle doplňovali. Jak je zmíněno již v bodě 2.6., společnost se vždy pokouší být inovativní ve svém oboru, a tedy vždy vyhledává nové možnosti, chceme-li produkty, které uvést na trh. Bohužel úspěch či neúspěch jednotlivých novinek nelze předpokládat a společnost často vychází ze svých dlouholetých zkušeností získaných metodou „pokus-omyl“. Strategie je tedy upravována na základě historického úspěchu či neúspěchu jednotlivých postupů.

2.8. Analýza rizik spojená s dosažením strategických cílů probíhá pouze důslednou analýzou aktuální situace, vypracování možných variant vývoje a následným vyhodnocení všech získaných informací formou diskuse užšího vedení společnosti, resp. následného rozhodnutí. Součástí rozhodovacího procesu při strategickém plánování je vždy příprava variant pesimistická- realistická- optimistická jakožto podklad po porovnání alternativních scénářů. Krizové plány jsou vytvářené pouze na základě historických zkušeností jakožto forma poučení se z chyb (covid a následný pokles

tržeb při uzavření prodejen nebo držení dlouhé pozice při nákupu energie jakožto reakce na raketový růst cen energií). Krizové scénáře nejsou součástí strategického plánování cílů společnosti.

2.9. Stávajícím zaměstnancům probíhá sdělování strategických cílů formou emailu nebo ústní komunikace při setkání zaměstnanců (porady). U nově přijímaných zaměstnanců probíhá sdělování strategických cílů během přijímacího řízení, když každý nový zaměstnanec dostává do rukou příručku zaměstnance. Zároveň každý zaměstnanec dostane Sázavský Brandbook.

2.10. Strategie jsou rozpracovávány s ohledem na vnitřní uspořádání podniku, přičemž pro každé pracoviště je vytvořen plán a jeho plnění je normované. Tyto normy jsou stanoveny účetně a podléhají neustálé kontrole a vyhodnocení výsledků vedoucími pracovníky. Výsledky a strategie jsou následně prezentovány, konzultovány a upravovány na pravidelných poradách jak v kruhu samotného vedení, tak tak na schůzích vedení s pracovníky, dle aktuálních možností podniku a požadavků trhu.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1. Jasně definovanou strategii a plány v oblasti HR nemáme. V současné době jsme v procesu tvorby této strategie. V tuto chvíli máme jasně popsanou náborovou činnost, proces příjmu zaměstnance, v roce 2023 aktivujeme směrnici adaptačních činností a dokončíme definici procesů hodnocení a odměňování zaměstnanců. V neposlední řadě detailněji popíšeme směrnici ukončování pracovníků.

3.2. Stanovení požadovaných kompetencí zaměstnanců probíhá formou písemného ukotvení v popisu práce pro jednotlivé pozice. Pro tyto účely používáme tzv. KLOBOUK pozice, což je rozšířený popis práce stanovující účel pracovní pozice a zejména pak výsledek práce každé jednotlivé pracovní pozice.

- 3.3. Jak je již zmíněno v bodu 3.1. společnost doposud nemá přesně definován průběh nábora zaměstnanců. Lze tedy říci, že nábor zaměstnanců probíhá nahodile, dle aktuálních potřeb podniku. Karierní rozvoj probíhá zcela individuálně na základě výsledků a osobních intervencí jednotlivých pracovníků, nicméně společnost dbá na dostatečné kvalifikaci jednotlivých pracovníků a nově příchozí z pravidla pracují pod dohledem kolegů s praxí.
- 3.4. Rozvoj, koordinace a výcvik všech zaměstnanců vychází ze směrnice vzdělávání a rozpočtu na vzdělávací aktivity daného roku. Oba tyto dokumenty navazují na potřeby a celkovou strategii firmy. Pro vzdělávání pracovníků má společnost svého vlastního školitele.
- 3.5. Pravomoci a odpovědnosti jednotlivých pracovníků definuje tzv. KLOBOUK pozice. Tento interní předpis byl implementován na základě historických zkušeností a potřeb. Úpravy jsou prováděny dle aktuálních změn ve výrobních procesech. Pracovníci jsou rovněž rozděleni do pracovních úseků, přičemž každý úsek je veden mistrem. Pracovníci jsou rovněž obeznámeni s různými pracovními pozicemi v daném úseku a mohou tedy činit rozhodnutí nutná pro chod provozu, přičemž mistr dohlíží a zodpovídá za chod jednotlivých úseků. Veškeré pravomoci zaměstnanců jsou definovány velmi rozšířenou organizační strukturou, která v práci již byla uvedena.
- 3.6. U řadových pracovníků je toto hodnocení prováděno každý měsíc vyhodnocením konkrétních parametrů (splnění úkolu, výkonnost, zmetkovitost atp.) a je podkladem pro zpracování mezd. U řídicích pracovníků probíhá měsíční hodnocení podle splnění konkrétních kritérií.
- 3.7. Interní komunikace probíhá formou porad, emailů, individuálních setkání, firemního časopisu nebo interní sociální sítě Viber/WA. U externích spolupracovníků jako je například firemní právník či ekonomický poradce

probíhá tato komunikace formou objednání se na setkání během „úředních“ hodin. Každý pracovník má možnost komunikace zdola nahoru formou písemné připomínky v portálu NNTB.

3.8. Tato problematika je plně v náplni práce vedení organizace, resp. Vedoucí lidských zdrojů. Nicméně každý zaměstnanec může vznést jakoukoliv připomínku směrem k firmě, ať už ústí formou na poradách nebo pomocí portálu NNTB. Vedoucí odboru HR následně posoudí relevanci daného podnětu a vyhodnotí nutnost přeškolení pro vedení, popřípadě pro jednotlivé pracovníky.

3.9. Motivace zaměstnanců směřující k osobní účasti na zvyšování výkonnosti podniku je dána svěřením a předáním zodpovědnosti za konkrétní projekt/činnost firmy. Stimulace probíhá formou finančních odměn a navazuje na přínos konkrétního projektu/činnosti.

3.10. Každá odměna je v takové výši, aby odpovídala přínosu daného návrhu konkrétního zaměstnance. Rekordní odměna takto vyplacená byla 60 tisíc Kč za nápad chladit pekárnu pomocí ADIABATIKY. Přínos pro firmu byl obrovský a odměna tak vyšší, než je běžné. Všechny odměny podléhají schválení výkonného ředitele, který má za povinnost provést kontrolu, případně revizi navrhované odměny.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1. V případě dodavatelů je základním kritériem pro navázání obchodního partnerství pozitivní reference, velikost daného partnera a finanční stabilita, resp. jeho výsledky. Společnost dále upřednostňuje a vyhledává partnery lokální, tedy sídlící v České republice a pouze v případech, kdy lokální trh není schopen naplnit její potřeby, volí partnery zahraniční.

- 4.2.S ohledem na obor působnosti společnosti, který figuruje na trhu stovky let. Z toho důvodu jsou suroviny zpracovávány na tolik rozvinutým způsobem, že v tomto směru nemá potřeba společnost nějak výrazně interagovat s dodavateli surovin a zasahovat do jejich postupů. Společnost se tedy může vyvíjet v oblasti způsoby zpracování surovin a efektivity výroby. V tomto směru společnost konzultuje své požadavky na technologii s obchodními partnery. V případě neshody stran se společnost nebojí oslovit partnera nového.
- 4.3.Formou kontroly ze strany Výkonného ředitele, který okamžitě reaguje při neúčelném nakládání s finančními prostředky firmy. Nové výdaje za plánované projekty podléhají jeho schválení (předložení plánovaných rozpočtů atp.). U již probíhajících projektů má pravomoc zastavit daný projekt a zakázat vyplacení prostředků.
- 4.4.Vše má pod kontrolou výkonný ředitel, případně externí účetní.
- 4.5.Pomocí výpočtů návratnosti ve vztahu k monitorování životnosti vybraných položek hmotného majetku organizace.
- 4.6.Dopady na životní prostředí nejsou ve společnosti nejsou konkrétně hlídány, např normou ISO 14001:2004. Ale i přesto se společnost snaží o co nejnižší dopady svého působení na životní prostředí, a to čistě z etických důvodů. Dále je společnost povinna své neprodané produkty ekologicky likvidovat, proto odpad ve formě výrobků (zmetkovitých, neprodaných) dále prodávají bio plynové stanici, která za jejich použití vyrábí plyn a elektřinu. Současně také společnost v rámci ekologických trendů využívá ve svém řetězci prodejen výhradně recyklovatelné papírové obaly (pytlíky na pečivo, kelímky na kávu, ...), zákazníkům nabízí opakovaně použitelné textilní tašky a rovněž opakovaně použitelné termo kelímky pro pravidelné konzumenty kávy.

4.7. Je porovnávána pouze optimální, resp. normovanou spotřebu se skutečnou. Jsme organizace fungující na denní bázi. Výroba probíhá vždy pouze a jen na následující den (výjimkou je pouze jemné pečivo, kde vyrábíme na sklad s obrátkou 14 dní). Stav zásob materiálu a spotřeby materiálůvých zdrojů odpovídá objednávkám na naše výrobky ve vztahu k plánům závozu našich dodavatelů a manipulačních jednotek jednotlivých komodit. U klíčových komodit jsou hlídány pojistné hladiny stavu zásoby (například mouka).

4.8. Vyhodnocování výkonnosti výrobních technologií probíhá posouzením skutečné výroby za konkrétní období, obvykle jeden měsíc. Obnova, modernizace a výměna stávajících technologií je dána strategií expanze, která vychází z plánu rozvoje společnosti pro roky 2020-2030. Zjednodušeně kopírujeme již používané technologie a navyšujeme pouze výrobní kapacitu daných technologií. V pekařském oboru používáme v současnosti nejmodernější technologie.

4.9. Přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům je dán možnostmi internetového připojení a za pomoci aplikace důsledných pravidel při správě počítačové sítě vytvořených firmou OKNENET.

4.10. Bohužel nijak.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

5.1.V potravinářství je vše dáno systémem HACCP, podle kterého se řídí i společnost SÁZAVA.

Ano, všechny procesy mají své vlastníky.

5.2.Buď je dáno konkrétním požadavkem systému HACCP, případně pravidly finanční analýzy nebo jsou ukazatele výkonnosti vytvořeny na základě historické zkušenosti daného oddělení (v případě produktivity práce se osvědčil ukazatel „TRŽBA/odpracované hodiny“).

5.3.Sběr dat na úrovni provozních procesů probíhá nepřetržitě a jejich výsledky jsou následně porovnávány s vnitropodnikovými normami. Současně je porovnávána četnost odchylek od vnitropodnikových norem a následně se zkoumá příčina těchto odchylek. Na základě výsledku této analýzy jsou dle potřeby výrobní procesy optimalizovány. Pro stabilizaci efektivity výroby jsou dále pracovníci neustále motivováni k dodržování výkonnostních norem vnitřním mzdovým předpisem.

5.4.V případě změn na běžné procesní úrovni jsou dotčení pracovníci konzultováni přímým nadřízeným, který pracovníky seznámí se změnami, proškolí a následně dohlíží na dodržování těchto změn. Při zásadnějších změnách je do tohoto procesu zapojeno i vedení společnosti, které s vedoucími pracovníky v rámci porad stanoví konkrétní požadavky a postup provedení těchto změn společně se zajištěním adekvátního proškolení zaměstnanců. Následně je v tomto případě zahájen zkušební provoz, při kterém jsou procesy optimalizovány za účelem dosažení vytyčených cílů. Pokud si to rozsah změny žádá, je tento celý proces změny rozšířen i o vyjádření majitelů společnosti.

5.5. Nositelem vývoje výrobků a služeb je Vedoucí vývoje. Nové výrobky a služby vznikají na základě jeho návrhu. Nejčastějším způsobem je předložení návrhu na nový výrobek spojený s ochutnávkou výrobku na poradě VÝVOJE. Inspiraci čerpá na základě analýzy konkurenčního prostředí (sociální sítě konkurentů), návštěvy veletrhů, setkání s dodavateli technologií (doporučení na novinky) či připomínek zákazníků.

Speciální kapitolou je návštěva prodejen pečáren/cukráren v zahraničí, nejčastěji Německo nebo Rakousko. Povinností Vedoucího vývoje je sledovat trendy v těchto zemích, kdy dle historické zkušenosti jsou tyto země 5-10 let před Českou republikou v inovacích výrobků (těsta, speciální mouky nebo náplně). Aby tyto novinky byly v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků není zajištěno žádným způsobem. Jsme v roli absolutního tvůrce novinek, kdy příkladem může být špaldové sluníčko s mandlemi a skořicí – tento výrobek není nikdy na trhu a zákazník ho tak objevil až díky našemu vývoji.

5.6. Jak je již uvedeno v bodě 5.5. při navrhování výrobků je využito převážně kreativity vlastních pracovníků. Podnik je plně nakloněn tvorbě nových výrobků a nebojí se experimentovat. Kdokoli z kolektivu tedy může vznést návrh na nový produkt, který je následně posouzen vedoucím vývoje. V případě že tento návrh je vedoucím vývoje vyhodnocen jako perspektivní, je svolána porada vývoje a v případě shody je tento výrobek zařazen do experimentální produkce. Stejný přístup je aplikován i na návrhy zvenčí.

5.7. Komunikačním kanálům sociálních sítí, jako například Facebook a Instagram, je věnována jistá míra pozornosti. Nicméně potenciál této komunikace není dostatečně rozvinut. Vedení podniku si je samo vědomo rezerv při tvorbě a následném šíření obsahu těmito kanály. Dalším prostředkem pro komunikaci se současnými i potenciálními zákazníky je tisk vlastního časopisu, který je distribuován do schránek na lanškrounsku. Zmíněné formy komunikace jsou využívány jednak k prezentaci hodnot a celkově pozitivního vnímání značky Sázava, rovněž také připravují půdu pro budoucí využití například při náboru

zaměstnanců či prezentaci nových výrobků. Dále je dlouhodobě spoléháno na pozitivní WOM.

5.8. V současné době nejsou potřeby zákazníků jinak zjišťovány, ale pouze odvozovány na základě analýzy prodejních výsledků. Dle výsledků těchto analýz jsou v sektoru B2C operativně upravována množství vyrobeného a dodávaného zboží, zatímco v sektoru B2B tato odpovědnost plně spadá do kompetencí druhé strany.

5.9. V sektoru B2C se za klíčového zákazníka považuje každý spotřebitel. Bohužel podnik v současné době nevyužívá žádný vhodný mechanismus pro systematický rozvoj vztahů se zákazníky tohoto sektoru. V B2B je vytvářen tlak na dodání co nejširšího produktového portfolia z důvodu co nejvyšší míry uspokojení poptávky obchodního řetězce. Tímto se společnost snaží upevnit svou pozici v daném klíčovém vztahu a vytlačit tak z obchodního vztahu konkurenční produkty, které jsou v obchodních řetězcích nabízeny současně s produkty Sázava.

5.10. Spokojenost ani loajalitu svých zákazníků není aktivně zjišťována. Sbírají se pouze písemné připomínky či postřehy našich zákazníků. Což se může označit spíše za zjišťování nespokojenosti zákazníků. Výsledky hodnocení spokojenosti zákazníků tedy nijak využívány nejsou, hovořit zde můžeme o využívání a řešení závažných připomínek.

2.3.2 Analýza výsledků

V této části budou postupně analyzována kritéria „výsledků“, konkrétně se jedná o kritéria 6-9 modelu Start plus. U každého kritéria bude nejdříve pojednáno o daných měřících společnosti, jenž bylo vedení společnosti ochotno poskytnout pro zpracování této DP, hodnocení bude provedeno pouze z dodaných dat. A následně tato měřítka budou zhodnocena v přehledných tabulkách, jakožto ukazatele výkonnosti za uplynulé období mezi lety 2019 až 2022.

Kritérium 6: Zákazníci

6.1 Měřítka vnímání

Společnost Sázava žádná efektivní měřítka pro vnímání společnosti zákazníky nemá. Vnímání zákazníků v sektoru B2C pouze odvozuje od četnosti jejich nákupů. Tento ukazatel je systematicky monitorován pro každou z prodejen na denní bázi a následně analyzován v měsíčních, denních meziročních a ročních horizontech, rovněž je sledován meziroční nárůst, popřípadě pokles. Získaná data o daných prodejnách jsou na základě rozvozových tras z centrály rozdělena na východní a západní oblast prodejen. Bohužel tyto data nemají žádnou vypovídající hodnotu, jedná se pouze o údaje týkající se množství vydaných účtenek v rámci pracovního dne. V žádném případě zde nemůžeme hovořit o počtu „konkrétních“ zákazníků. Pro zákazníky v sektoru B2B společnost nevyhodnocuje žádná data, jelikož vizí společnosti je užší zaměření na trh B2C.

Součástí této vize je i plán částečného přetvoření vlastních prodejen na kavárny. Za tímto účelem byla společností navržena vlastní směs kávy, kterou může zákazník zahrnout do svého nákupu a vychutnat si ji přímo na prodejně, či vzít s sebou. Výsledkem tohoto plánu je, aby zákazník nenavštívil pobočku pouze za účelem nákupu, ale i z důvodu příjemného trávení volného času. Společnost si tedy vytyčila docílit, aby v 5 % nákupů byla zahrnuta i káva, což se stává dalším sledovaným a vyhodnocovaným měřítkem v tomto kritériu. Data jsou zaznamenána měsíčně pro dané roky v rámci jednotlivých poboček, které jsou dále rozděleny dle oblastí (viz předchozí měřítko) a současně označeny, zda se jedná o kavárny s možností kávy na místě nebo pouze možností kávy TO GO. Následně jsou data posuzována, zda se plní stanovený plán.

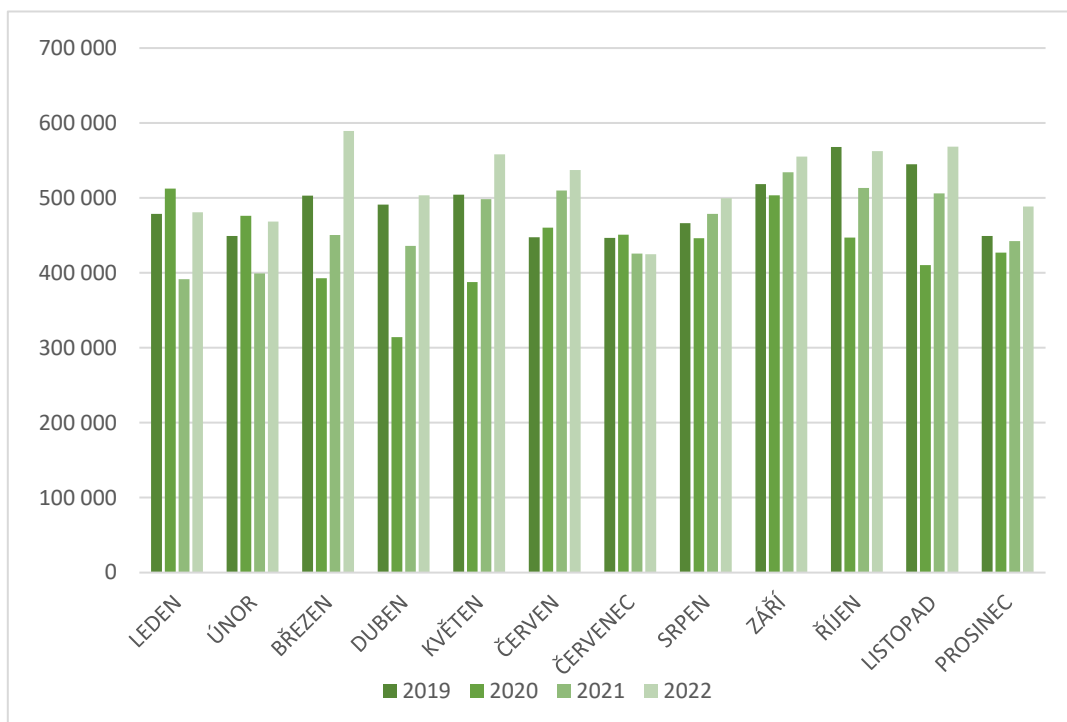
6.2 Ukazatele výkonnosti

Z vývoje počtu prodejů nelze pozorovat žádný trend. Jednotlivé roky mají svá maxima i minima v odlišných měsících, dokonce i v odlišných ročních obdobích. Zároveň se s ohledem na oblast působení společnosti do výsledků nepromítla ani situace ohledně opatření spojených s pandemií.

Od roku 2020 má celkový počet prodejů stoupající tendenci nicméně tento jev je spjat s zvýšením počtu poboček společnosti.

Tabulka č. 3: Vývoj počtu zákazníků (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Období	2019	2020	2021	2022
LEDEN	478 761	512 601	391 588	480 819
ÚNOR	449 183	476 308	399 453	468 319
BŘEZEN	502 865	392 876	450 695	589 437
DUBEN	490 972	314 428	435 909	503 514
KVĚTEN	504 412	387 876	498 151	557 962
ČERVEN	447 526	460 136	510 031	537 414
ČERVENEC	446 665	451 049	425 685	424 801
SRPEN	466 510	446 383	478 569	499 578
ZÁŘÍ	518 452	503 296	534 063	555 246
ŘÍJEN	567 843	447 013	513 201	562 506
LISTOPAD	544 840	410 478	505 863	568 275
PROSINEC	449 214	426 941	442 464	488 610
Celkem	5 867 243	5 229 385	5 585 672	6 236 481



Graf č. 1: Počet zákazníků (vlastní zpracování)

Další výstup měřítka v tomto kritériu je přiložen k DP (viz. Příloha č.2). Jedná se o ukazatel plnění plánu prodejů kávy na daných provozovnách znázorněn procentuálně v konkrétních měsících. Káva byla do produktového portfolia zařazena teprve roku 2020 a vyhodnocování plnění stanoveného cíle probíhá až od roku 2021. Z dat jsou zřejmé obtíže s plněním u poboček ve „větších“ městech, kde můžeme předpokládat četnější výskyt konkurentů v podobě zavedených kavárenských podniků, jenž působí na trhu dlouhodobě a mají na trhu věhlas. Současně lze také pozorovat obtížnější plnění stanoveného cíle u poboček nabízejících výhradně kávu TO GO. Z tohoto výstupu lze dále také pozorovat rostoucí tendenci plnění plánu. V globálním měřítku se stanovený cíl daří pravidelně plnit od druhé poloviny roku 2021. A od roku 2022 lze hovořit o trvalém přeplňování plánu. Původní cíl „5 % zákazníků si koupí kávu“ je realizován v plném rozsahu, neb z dat vyplývá, že 9,1 % zákazníků si koupí kávu, tedy téměř každý 10. zákazník.

Kritérium 7: Pracovníci

7.1 Měřítko vnímání

Oblast HR prochází v posledních dvou letech mnoha změnami, což se rovněž dotýká nastavení měřítek vnímání pro oblast pracovníků. Konkrétní měřítko vnímání pro spokojenost zaměstnanců nejsou přesně dokumentována. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců je odvozováno na základě počtu připomínek v NNTB, tudíž spokojenost zaměstnanců není nijak blíže analyzována ani hodnocena. Zaměstnancům na vedoucích pozicích je společností ročně vyhotoveno SWAT hodnocení.

Nově společnost od ledna 2023 zavedla osobní ohodnocení vedoucí/manažera prodejny. Bohužel k této problematice prozatím neexistují žádná relevantní data pro zhodnocení. Další ukazatel, u kterého dochází ke sběru dat (nikoli analýze, či hodnocení) v této oblasti se týká náboru, při kterém je zaznamenávána doba, způsob společně s účelem inzerce a následně zaznamenávána odezva, tedy množství potenciálních zaměstnanců, které daný způsob inzerce oslovil.

Ve společnosti je zaveden systém trvalého zlepšování, kde každý z pracovníků má možnost podat zlepšovací návrh, či připomínku k provozu, které jsou následně vyhodnoceny vedením společnosti. V případě schválení jsou uvedeny do praxe a na základě přínosu odměněny.

Další sledovanou veličinou je fluktuace zaměstnanců. Zde se zaznamenává počet nástupů/výstupů zaměstnanců. Od začátku roku 2022 jsou data zaznamenávána měsíčně, na rozdíl od předchozích let, kdy vyhodnocení dat probíhalo pouze na roční bázi. Data ohledně fluktuace jsou zaznamenávána zvlášť pro výrobní závod a zvlášť pro síť prodejen, kde se dále ještě dělí na jednotlivé pobočky. *Pro účely DP, byl poskytnut kompletní personální report za rok 2022.*

7.2 Ukazatelé výkonnosti

Z povahy dat poskytnutých společností pro tvorbu této DP nelze žádné z výše uvedených měřítek konstruktivně hodnotit jako ukazatel výkonnosti tohoto kritéria. Z dodaných dat vyplývá že zaměstnanci mají možnost vyjádřit určitou formu nespokojenosti připomínkou prostřednictvím NNTB, která je sice následně řešena a zaznamenávána, ale sběr těchto připomínek nemá žádnou relevantní hodnotu pro posouzení spokojenosti

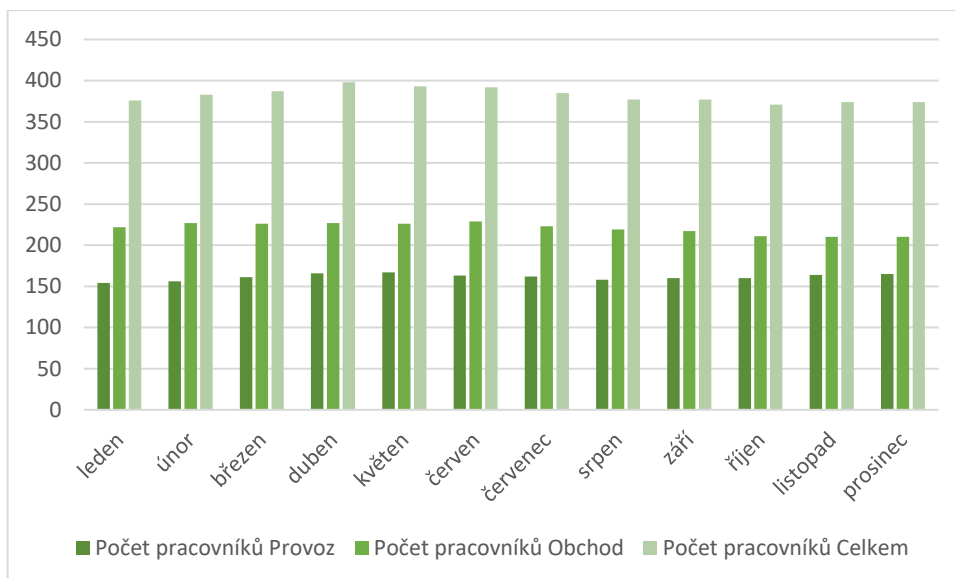
zaměstnanců (myšleno 0 připomínek se nerovná 100 % spokojených zaměstnanců). Zaměstnancům na vedoucích pozicích je ročně vyhotoveno osobní SWAT hodnocení, která rovněž nelze uchopit ve smyslu posouzení ukazatelů výkonnosti společnosti.

V oblasti nábory zaměstnanců byly poskytnuty údaje o množství potenciálních zaměstnanců reagujících na jednotlivé způsoby propagace nabídky pracovních pozic, nicméně nelze určit jejich efektivitu s ohledem na nedostatek informací o požadavcích a potřebách společnosti vedoucích k této propagační činnosti a jejich následného naplnění.

Za významný ukazatel výkonnosti z hlediska pracovníků nutno považovat míru fluktuace. Tento ukazatel společnost intenzivně monitoruje až od roku 2022, kdy spustila hodnocení na měsíční bázi. Ve zmíněném roce byl průměrný počet zaměstnanců 382, z toho 161 připadá na provoz a 221 v oblasti obchodu. Zároveň bylo celkem evidováno 254 brigádníků, z toho 120 v provozu a 134 pro obchod. (viz následující tabulka a graf)

Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců 2022 (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Počet pracovníků			
Měsíc	Provoz	Obchod	Celkem
leden	154	222	376
únor	156	227	383
březen	161	226	387
duben	166	227	398
květen	167	226	393
červen	163	229	392
červenec	162	223	385
srpen	158	219	377
září	160	217	377
říjen	160	211	371
listopad	164	210	374
prosinec	165	210	374
Průměr	161,33	220,5	381,83

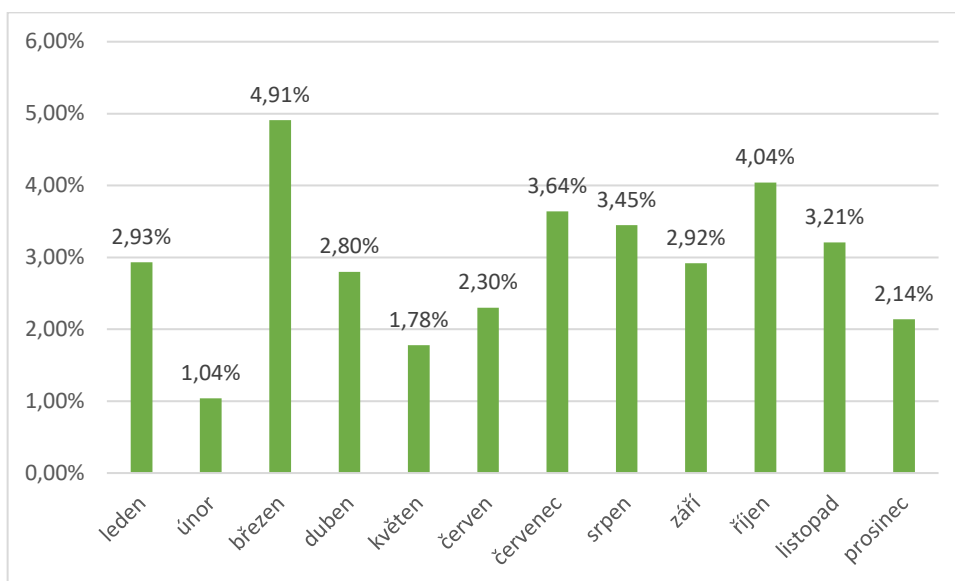


Graf č. 2: Počet zaměstnanců 2022 (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Za celý rok proběhlo v součtu 131 nástupů a 134 výstupů. Nejvíce nástupů proběhlo v měsících březnu a dubnu, kdy byli přijímáni pracovníci z Ukrajiny v souvislosti s vypuknutím válečného konfliktu na Ukrajině a následným spuštěním programů na pomoc postiženým válkou. Zároveň nejvíce výstupů proběhlo v březnu a říjnu.

Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců 2022 (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Celkem			
Měsíc	Nástupy	Výstupy	Fluktuace
leden	11	11	2,93 %
únor	12	4	1,04 %
březen	20	19	4,91 %
duben	18	11	2,80 %
květen	9	7	1,78 %
červen	10	9	2,30 %
červenec	6	14	3,64 %
srpen	6	13	3,45 %
září	8	11	2,92 %
říjen	8	15	4,04 %
listopad	15	12	3,21 %
prosinec	8	8	2,14 %
Celkem	131	134	
Průměr	10,92	11,17	2,93 %



Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců 2022 (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Od zaměstnanců směrem k firmě plynulo 66 % všech výstupů, zatímco zbývajících 34 % výstupů plynulo ze strany firmy směrem k zaměstnancům.

Z celkového počtu 134 výstupů jich proběhlo 77 do jednoho roku od nástupu, a z toho 46 již během zkušební doby.

Společnost se se svou průměrnou fluktuací 2,93 % pohybuje pod přirozenou mírou fluktuace, která se udává v rozmezí 5-7 %.

Celkem bylo obměněno 35 % zaměstnanců. Zde si společnost stanovila cíl, dostat se na hodnotu 20 %.

Kritérium 8: Společnost

8.1 Měřítka vnímání

Toto kritérium se zabývá, jak společnost dosahuje plnění požadavků a potřeb vůči svému okolí. Společnost Sázava neprovádí žádné průzkumy veřejného mínění, z tohoto důvodu ani nerealizuje sledování měřítek vnímání v této oblasti. Nicméně si je společnost vědoma hodnoty veřejného mínění, proto se pokouší vytvářet svou dobrou image formou podpory sportu a vzdělávání v rámci regionu. Sázava dlouhodobě podporuje hokejový klub Orli Lanškroun, hobby triatlonový závod Jablomann. Na poli vzdělávání je společností podporována ZŠ a MŠ Dolní Třešňovec Lanškroun.

Další aktivitou společnosti pro dosahování požadavků a potřeb vůči okolí je pravidelné provádění exkurzí pro studenty škol, zaměstnance i zákazníky. Kdy na začátku exkurze proběhne představení společnosti s důrazem na VIZE o pekařském a cukrářském řemesle. Důležitá je zde především vzdělávací činnost směrem k zákazníkům. Po části týkající se představení, následuje samotná exkurze provozoven pekárny. Za posledních 10 let se těchto exkurzí zúčastnilo před 4000 lidí. Klíčovým ukazatelem pro tuto aktivitu je naplněnost nabízených termínů exkurze.

Do této oblasti se dá rovněž zařadit právní a ekonomické poradenství, které je poskytováno zaměstnancům, kdy v případě tíživých situacích je ze strany společnosti vyvíjeno úsilí danou záležitost zvládnout. Zaměstnanci mají možnost se poradit s právníkem společnosti. V případě problematiky osobních financí je pomáháno s organizací rozpočtu a vytvořením finanční rezervy. Tyto formy asistence zaměstnancům v osobním životě společnost vnímá jako velmi důležitou, jelikož její výsledky se pozitivně promítají i do pracovního výkonu, který je ovlivněn následným zlepšením pozornosti na pracovišti a rovněž zvýšením loajality vůči společnosti. Za klíčový ukazatel zde považuje zvládnutou životní situaci.

Dále pro své hodnocení v rámci tohoto kritéria společnost zkoumá oblast odpadů. Výrobky jsou ekologicky likvidovány pomocí externí bioplynové stanice. Díky tomu vzniká technický plyn, který je dodáván do energetické sítě k dalšímu využití. Denně se jedná o množství cca 1,2 tuny neprodaných výrobků z vlastních prodejen. Prioritou v tomto je spokojenost zákazníka – cílem je, najít rovnováhu mezi vratkou a množstvím vystaveného zboží před zavírací dobou. Společnost má stanovenou hodnotu vratky 5 % ku hodnotě tržby (u každé pobočky za dané období). Přičemž nižší indikovaná hodnota než 5 % je vnímána jako nedostatečné množství nabízeného sortimentu na dané pobočce. Stanovených 5 % je pravidelně navýšeno v období Velikonoc a Vánoc, kdy se očekává zvýšení poptávky, přičemž objem tohoto nárůstu nelze predikovat ani garantovat. Výraznější odchylka od stanovené hodnoty je následně konzultována oblastním vedením společnosti konzultována s vedením dané pobočky. Ostatní odpady jsou likvidovány a evidovány s platnou legislativou.

8.2 Ukazatelé výkonnosti

Tabulka č. 3 zobrazuje průměrnou hodnotu vratky provozovny v daném kalendářním roce. Jak bylo zmíněno, v měřítkách vnímání tohoto kritéria, společnost požaduje, aby hodnota vratky vůči tržbě odpovídala 5 %. Po analýze dat je zřejmé úspěšné dodržování toho parametru, dochází drobnému překračování této hodnoty v případě všech provozoven. V globálním měřítku „TOTAL“ lze dokonce pozorovat stálý rostoucí trend, vyplývající ze snahy o co možná nejvyšší uspokojení poptávky. Pro společnost je výhodnější držet spíše vyšší hodnotu vratky v přijatelných mezích, jelikož nižší hodnoty než 5 % jsou vnímány jako nedostatečná nabídka produktů zákazníkovi, která spojená s nižší tržbou. V kombinaci s dobře propracovaným odpadním hospodářstvím pro oblast neprodaných výrobků, má vyšší vratka, v přiměřené míře, pozitivní ekonomický dopad.

Tabulka č. 6: Průměrná hodnota vratky (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Oblast	Provozovna	Období		
		2020	2021	2022
A	Choceň	-6,78 %	-8,19 %	-8,60 %
	Kostelec	-5,73 %	-5,81 %	-6,76 %
	Hradec Králové I.	-6,31 %	-7,20 %	-9,16 %
	Hradec Králové II.	-6,12 %	-6,47 %	-6,66 %
	Hradec Králové III.	-11,06 %	-5,99 %	-5,65 %
	Hradec Králové IV.	XXXX	XXXX	-12,76 %
	Litomyšl I	-6,07 %	-6,80 %	-7,02 %
	Litomyšl II	-5,47 %	-5,52 %	-7,13 %
	Litomyšl III	-5,16 %	-5,02 %	-6,40 %
	Polička	-6,12 %	-5,27 %	-6,05 %
	Pardubice I.	-5,08 %	-5,58 %	-6,31 %
	Pardubice II.	-5,93 %	-5,61 %	-6,16 %
	Rychnov	-5,63 %	-5,20 %	-6,09 %
	Ústí n. Orlicí II	-5,49 %	-5,27 %	-7,17 %
	Vamberk	-5,75 %	-5,54 %	-7,85 %
	Vysoké Mýto	-6,36 %	-6,33 %	-7,29 %
	Žamberk	-6,01 %	-5,87 %	-6,26 %
CELKEM ZA OBLAST A		-5,91 %	-5,99 %	-7,07 %
B	Česká Třebová I	-5,78 %	-5,53 %	-6,36 %
	Česká Třebová II	-6,38 %	-6,83 %	-6,98 %
	Jablonné nad Orlicí	XXXX	XXXX	-12,28 %
	Králíky	-6,48 %	-5,71 %	-7,02 %
	Lanškroun I	-6,28 %	-8,02 %	-8,95 %
	Lanškroun II	-6,60 %	-8,17 %	-7,34 %
	Letohrad	-6,86 %	-6,46 %	XXXX
	Mohelnice	-6,22 %	-6,31 %	-7,28 %
	Mor. Třebová	-7,38 %	-7,16 %	-7,55 %
	Olomouc IV.	-33,49 %	-6,49 %	-6,73 %
	Olomouc I.	-5,87 %	-5,91 %	-6,62 %
	Olomouc II.	-7,19 %	-7,64 %	-7,79 %
	Olomouc III.	-6,28 %	-6,38 %	-7,31 %
	Svitavy I	-5,35 %	-4,85 %	-5,99 %
	Svitavy II	-6,03 %	-6,83 %	-8,55 %
	Šumperk I.	-5,72 %	-5,89 %	-6,56 %
	Šumperk III.	-5,84 %	-5,57 %	-5,73 %
Zábřeh	-6,15 %	-7,29 %	-8,37 %	
CELKEM ZA OBLAST B		-6,30 %	-6,45 %	-7,25 %
TOTAL		-6,10 %	-6,22 %	-7,15 %

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

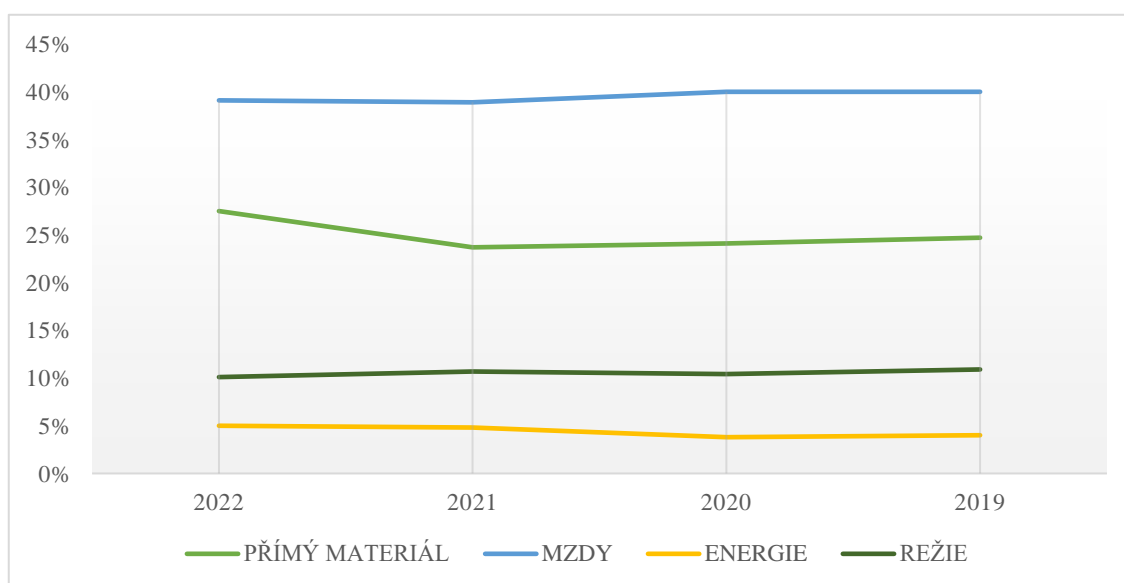
9.1 Ekonomické výstupy

Jako hlavní ukazatel svých ekonomických výsledků společnost do nedávna považovala cash-flow, pandemické dopady na ekonomiku nicméně tento náhled změnili. Společnosti se tato krize dotkla 80procentním poklesem celkového obrátu a dle slov výkonného ředitele, „společnost prakticky bojovala o přežití“.

V důsledku toho se předním ekonomickým klíčovým ekonomickým ukazatelem stal operativní přehled celkových příjmů a výdajů. Tento ukazatel sestává prioritně z mezd, dále surovin v podobě výrobních a obalových materiálů, energií zahrnující elektřinu, plyn a vodu a v poslední řadě jsou shromažďovány údaje o provozních výdajích na režie a servis. Základ tohoto ekonomického ukazatele tvoří samotné sledování absolutních částek. Nicméně směrodatným údajem je především analýza trendu.

Tabulka č. 7: Výstup analýzy nákladového trendu (vlastní zpracování dle interního zdroje)

OBDOBÍ	PŘÍMÝ MATERIÁL	MZDY	ENERGIE	REŽIE
2022	27,5 %	39,1 %	5 %	10,1%
2021	23,7 %	38,9 %	4,8 %	10,7 %
2020	24,1 %	40 %	3,8 %	10,4 %
2019	24,7 %	40 %	4 %	10,9 %
2020/2019 (Kč)	2 594 104	95 413	619 242	1 548 168
2021/2020 (Kč)	1 556 313	4 795 476	-4 251 069	-1 297 355
2022/2021 (Kč)	-20 401 060	-613 040	-876 442	3 434 985



Graf č. 4: Výstup z analýzy nákladového trendu (vlastní zpracování dle interního zdroje)

9.2 Ukazatele výkonnosti

Ekonomickými ukazateli jsou měřítka provozní, která se využívají pro monitorování samotné výkonnosti procesů společnosti a následně slouží pro plánování ekonomických výsledků. Za jeden z provozních ukazatelů výkonnosti společnosti je považována produktivita firmy, která je sledována poměrem celkové tržby ku celkovým mzdovým nákladům, tedy kolikrát převyšuje tržba celkové náklady na mzdy.

Tabulka č. 8: Produktivita práce (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Období	2019	2020	2021	2022
Produktivita práce	2,51	2,48	2,57	2,55
Meziročně	-3,1 %	-3,1 %	3,7 %	-0,6 %

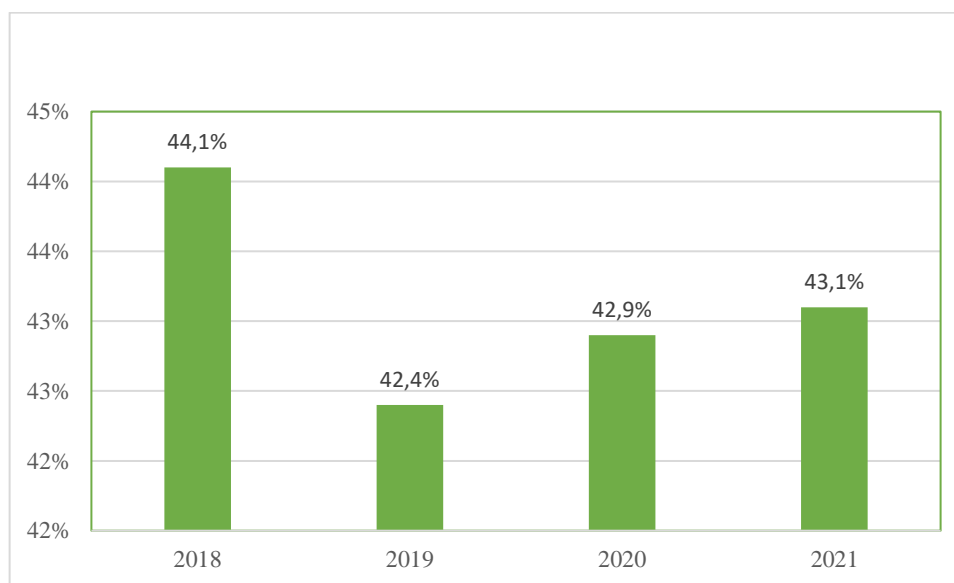
Tabulka č.5 znázorňuje ekonomický ukazatel výkonnosti, který je vnímán společností jako nejpřesnější, jelikož obsahuje všechny mzdové náklady (tzn. Částku za dovolené, částku za všechny příplatky, odměnu za přítomnost, věrnostní odměnu i náhradu dárcovství krve nebo za pracovní neschopnost atd.). Vyjadřuje skutečné náklady na mzdy a jejich pokrytí tržeb. Vyšší hodnota znázorňuje vyšší efektivitu, a tedy lepší ekonomický výsledek.

Tabulka č. 9: Podíl mezd na tržbách (vlastní zpracování dle interního zdroje)

Období	2019	2020	2021	2022
Mzdy	148 447 734	152 809 442	176 292 806	211 012 050
Tržby	372 355 000	378 372 000	452 852 948	538 746 000
Tržby/Mzdy	39,9 %	40,4 %	38,9 %	39,2 %
Meziročně	-1 951 704	-1 962 895	6 596 536	-1 281 618

Kritická hranice poměru mezd na celkových tržbách je 40 %. V dlouhodobém horizontu se společnosti daří průměrnou hodnotu tohoto ukazatele výkonnosti držet pod touto hranicí, nicméně krátkodobě se může dostat i nad hranici 40 %. Nicméně dlouhodobý průměr za sledované období dorovnávají roky s nižší hodnotou a celkový průměr sledovaného období je 4 desetiny procenta pod hranicí rizika, tedy 39,6 %.

Společnost jako další provozní měřítko sleduje výtěžnost surovin v poměru k tržbě, tedy jak efektivně je nakládáno se surovinami a za jaké ceny jsou suroviny pořizovány.



Graf č. 5: Výtěžnost surovin v poměru k tržbě (vlastní zpracování na základě interního zdroje)

Čím nižší část celkových tržeb je nutno vynaložit na nákup materiálu, tím vyšší je efektivita nakládání se surovinami. Situace na trhu může mít velice výrazné negativní dopady na sledovanou problematiku. Aktuálním faktorem měřítka je enormní tempo nárůstu cen vstupních surovin.

2.3.3 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení bylo provedeno dle příručky Modelu START PLUS. Samotný systém hodnocení a postup při bodování je popsán již v teoretické části této DP (1. 5. 2. Postup hodnocení modelu).

Bodové hodnocení předpokladů

Pro každé z kritérií oblasti předpokladů je vyhotovena tabulka, kde je každá z otázek hodnocena v rozmezí 0 – 100 bodů. Výsledné bodové hodnocení otázky („Získané body“) je aritmetickým průměrem bodů z dílčích hodnocení. Dílčími oblastmi jsou přístup, aplikace, hodnocení a zlepšování. Výstupem hodnocení u každého z kritérií je průměr výsledných hodnocení otázek („Body celkem“).

Tabulka č. 10: Bodové hodnocení Kritérium 1: Vedení (vlastní zpracování)

Otázka č.	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
1.1	70	70	65	68
1.2	50	65	45	53
1.3	65	65	55	62
1.4	45	60	45	50
1.5	50	45	45	47
1.6	60	55	40	52
1.7	75	70	55	67
1.8	60	65	40	55
1.9	55	40	40	45
1.10	30	35	40	35
Body celkem				53

Tabulka č. 11: Bodové hodnocení Kritérium 2: Strategie (vlastní zpracování)

Otázka č.	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
2.1	65	75	50	63
2.2	40	35	40	38
2.3	50	55	50	52
2.4	15	20	40	25
2.5	70	65	55	63
2.6	55	50	45	50
2.7	65	60	40	55
2.8	45	35	40	40
2.9	55	65	40	53
2.10	75	70	65	70
Body celkem				51

Tabulka č. 12: Bodové hodnocení Kritérium 3: Pracovníci (vlastní zpracování)

Otázka č.	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
3.1	35	50	55	47
3.2	70	65	65	67
3.3	35	50	55	47
3.4	65	70	55	63
3.5	70	65	65	67
3.6	65	65	70	67
3.7	60	60	60	60
3.8	40	30	55	42
3.9	55	60	50	55
3.10	70	70	60	67
Body celkem				58

Tabulka č. 13: Bodové hodnocení Kritérium 4: Partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Otázka č.	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
4.1	70	70	50	63
4.2	50	60	45	52
4.3	70	75	75	73
4.4	70	75	70	72
4.5	70	65	65	67
4.6	35	60	55	50
4.7	65	70	65	67
4.8	50	60	40	50
4.9	65	70	40	58
4.10	0	20	40	20
Body celkem				57

Tabulka č. 14: Bodové hodnocení Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)

Otázka č.	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Získané body
5.1	75	75	40	63
5.2	70	70	50	63
5.3	65	70	60	65
5.4	55	65	50	57
5.5	50	35	40	42
5.6	55	45	40	47
5.7	55	55	45	52
5.8	15	20	40	25
5.9	10	20	40	23
5.10	0	20	40	20
Body celkem				46

Bodové hodnocení výsledků

Hodnocení výsledků je prováděno pomocí bodového systému, který je založen na specifickém přístupu daného podniku stanoveném v hodnotící příručce modelu START PLUS.

Tabulka č. 15: Bodové hodnocení Kritérium 6: Zákazníci (vlastní zpracování)

Zákazníci – výsledky		Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a průměrnost	Získané body
6.1	Zjišťování míry spokojenosti zákazníků	x	x			
	Dílčí kritérium celkem	10	10	0	15	9
6.2	Počet zákazníků					
	Prodej kávy	x	x			
	Dílčí kritérium celkem	40	45	0	10	13

Tabulka č. 16: Bodové hodnocení Kritérium 7: Pracovníci (vlastní zpracování)

Pracovníci – výsledky		Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a průměrnost	Získané body
7.1	Zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců		x			
	Dílčí kritérium celkem	0	5	0	5	2
7.2	Fluktuace	x	x			
	Stížnosti zaměstnanců		x			
	Reakce na nabídku pracovních příležitostí		x			
	Dílčí kritérium celkem	10	60	0	30	22

Tabulka č. 17: Bodové hodnocení Kritérium 8: Společnost (vlastní zpracování)

Společnost - výsledky		Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a přiměřenost	Získané body
8.1	Index veřejného mínění	x	x			
	Dílčí kritérium celkem	20	35	0	45	25
8.2	Neprodané zboží	x	x			
	Dílčí kritérium celkem	75	80	0	25	45

Tabulka č. 18: Bodové hodnocení Kritérium 9: Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

Ekonomické výsledky		Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a přiměřenost	Získané body
9.1	Operativní přehled příjmů a výdajů	x				
	Dílčí kritérium celkem	45	0	0	35	20
9.2	Produktivita práce	x	x			
	Podíl mezd na tržbách	x	x			
	Výtěžnost surovin	x	x			
	Dílčí kritérium celkem	75	85	0	70	58

Celkové bodové hodnocení výsledků

V následující tabulce jsou body dílčích kritérií přepočítány pomocí koeficientů stanovených v příručce modelu START PLUS.

Tabulka č. 19: Bodové hodnocení celkových výsledků: Kritérium 6-9 (vlastní zpracování)

Kritérium	Dílčí kritérium	Získané body	Váha	Dosažené bodování
Kritérium 6: Zákazníci	6.1	9	75 %	6,75
	6.2	13	25 %	3,25
Bodové hodnocení kritéria celkem				10
Kritérium 7: Pracovníci	7.1	2	75 %	1,5
	7.2	22	25 %	5,5
Bodové hodnocení kritéria celkem				7
Kritérium 8: Společnost	8.1	25	50 %	12,5
	8.2	45	50 %	22,5
Bodové hodnocení kritéria celkem				35
Kritérium 9: Ekonomické výsledky	9.1	20	50 %	10
	9.2	58	50 %	29
Bodové hodnocení kritéria celkem				39

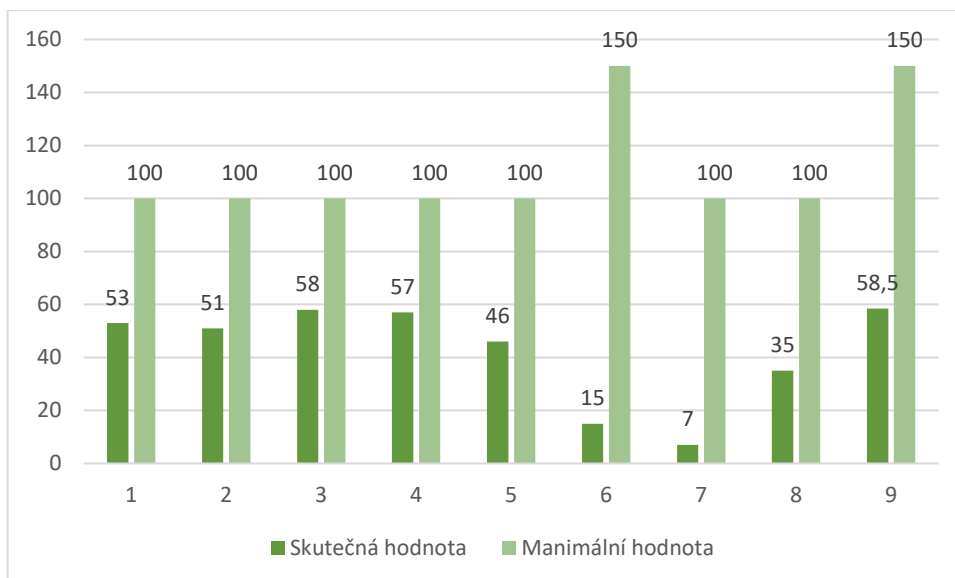
Celkové bodové hodnocení

Tabulka č. 20: Celkové bodové hodnocení výkonnosti dle modelu START PLUS (vlastní zpracování)

Kritérium	Získané body	Váha	Bodové hodnocení
1. Vedení	53	100%	53
2. Strategie	51	100%	51
3. Pracovníci	58	100%	58
4. Partnerství a zdroje	57	100%	57
5. Procesy, výrobky a služby	46	100%	46
6. Zákazníci - výsledky	10	150%	15
7. Pracovníci - výsledky	7	100%	7
8. Společnost - výsledky	35	100%	35
9. Ekonomické výsledky	39	150%	58,5
Celkový počet bodů získaných dle modelu START PLUS			381

Zde můžeme vidět celkové bodové hodnocení veškerých devíti kritérií, které jsou v rámci modelu START PLUS hodnocena. V příručce modelu je uvedena tolerance +/- 25 bodů, jelikož přesnost závisí na zkušenostech hodnotitele. Výsledek se tedy pohybuje v rozmezí 356 až 406 bodů. Tímto výsledkem se analyzovaná společnost Pekařství a cukrářství Sázava řadí mezi úspěšné organizace.

V následujícím grafu jsou porovnány výsledky analyzované společnosti s maximálním možným bodovým ohodnocením (viz. Graf č. 6)



Graf č. 6: Porovnání výsledků (vlastní zpracování)

2.3.4 Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení

V průběhu hodnocení výkonnosti podniku pomocí modelu START PLUS byly odhaleny silné stránky a zároveň oblasti pro zlepšení. Pro přehlednost jsou tyto zmíněné oblasti níže uvedeny v tabulkách dle daných kritérií.

Tabulka č. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 1 (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	Osobitý přístup k zaměstnancům
	Dlouholeté zkušenosti
	Řízení změn a aplikace zlepšování procesů
Oblast pro zlepšení	

Tabulka č. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 2 (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	Silná pozice v sektoru B2B
	Strategické plánování a kontrola plnění norem
	Podrobné sledování ekonomických ukazatelů
Oblast pro zlepšení	Využít lépe potenciál B2C sektoru
	Sběr dat ohledně očekávání zákazníků
	Průzkum trhu

Tabulka č. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 3 (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	Organizační struktura společnosti
	Osobitý přístup k zaměstnancům
	KLOBOUK obsahující specifika jednotlivých pracovních pozic
	Motivující hodnocení výkonu
Oblast pro zlepšení	<i>Slabé stránky ohledně HR společnost od loňského roku aktivně řeší, proto zde nebudou zmiňovány</i>

Tabulka č. 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 4 (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	
Silné stránky	Vysoká úroveň kontroly nakládání s finančními prostředky
	Efektivní využívání a monitorování zdrojů
Oblast pro zlepšení	Ochrana duševního vlastnictví organizace

Tabulka č. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 5 (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	Monitorování výkonu provozních procesů
	Odpadní hospodářství (neprodané výrobky)
Oblast pro zlepšení	Spokojenost a loajalita zákazníků (B2C)
	Péče o klíčové zákazníky

Tabulka č. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 6 (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci - výsledky	
Silné stránky	Nelze určit
Oblasti pro zlepšení	Systém sledování spokojenosti a loajalitu zákazníka
	Oslovení zákazníka

Tabulka č. 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 7 (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci - výsledky	
Silné stránky	Probíhající restrukturalizace péče o zaměstnance
Oblasti pro zlepšení	Urychlení restrukturalizace péče o zaměstnance

Tabulka č. 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 8 (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost - výsledky	
Silné stránky	Budování dobré pověsti
	Ekologické a vysoce efektivní odpadní hospodářství
Oblasti pro zlepšení	Slabá propagace společnosti

Tabulka č. 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 9 (vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
Silné stránky	Vysoká výnosnost
Oblasti pro zlepšení	

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části budou představena možná řešení aktuálních nedostatků společnosti.

Na základě provedeného hodnocení společnosti pomocí modelu START PLUS, byl identifikován prostor pro zlepšení především v oblasti zákazníků. Jako další oblast vhodná pro návrh zlepšení se dle výsledků modelu jeví oblast sběru dat. Konkrétní návrhy na zlepšení budou v této části popsány, provedeno jejich ekonomické hodnocení a identifikována rizika s jejich realizací. Závěrem této části bude zpracována analýza rizik již zmíněných návrhů a shrnutí celé návrhové části.

3.1 Zákazníci

Společnost postrádá účinné nástroje pro péči o zákazníka, sběr a personalizaci zákaznických dat a v neposlední řadě oslovení a upoutání potenciálních zákazníků. Společnost se rovněž nezabývá tvorbou věrnostních programů za účelem podpory věrnosti zákazníka, to jak ve sféře B2B, tak i ve sféře B2C.

Vzhledem ke snaze společnosti o využití potenciálu sféry B2C, bude návrhová část zaměřena především tímto směrem, kde realizace tvorby nástrojů pro zlepšení nebude pro společnost představovat nijak významné výdaje, a v porovnání s potenciálním přínosem, nebude náročná z provozního hlediska.

3.1.1 věrnostní program / zákaznické karty

Zásadním návrhem na zlepšení je zřízení věrnostního programu. Jedná se o rozsáhlý projekt, který uvažuje se zřízením zákaznických nosičů, které by personalizovali provedené nákupy. Zákazník by tak výměnou za formu odměny, dle aktuálního uvážení a možností společnosti, poskytl personalizované údaje o svých nákupech.

Tento návrh byla vypracována podrobná PERT analýza. Časový plán projektu zavedení věrnostního programu (zákaznických karet). Pro povahu oblasti projektu je časovou jednotkou užíván pracovní den. Následně stanoveny odhadované náklady na projekt a závěrem podrobněji popsáno fungování tohoto navrženého věrnostního programu.

Tabulka č. 30: PERT analýza (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	i	j	a	b	m	t(ij)	s2	s	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	Schválení projektu vedením společnosti	-	B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B	Sestavení projektového týmu	A	C,D	0,5	4	1	1,42	0,34	0,58	0	1,42	0	1,42	0
C	Stanovení rozpočtu	B	E,F,G	1	15	5	6,00	5,44	2,33	1,42	7,42	1,42	7,42	0
D	Stanovení požadavků	B	G	1	10	5	5,17	2,25	1,50	1,42	6,59	2,25	7,42	0,83
E	Propagace zákazníkům	C	P	60	120	150	130,00	100,00	10,00	7,42	137,42	17,08	147,08	9,66
F	Obsazení pozice kontrolora provozu	C	L	10	80	60	55,00	136,11	11,67	7,42	62,42	51,42	106,42	44
G	Vyhledání potenciálních subdodavatelů	C,D	H	15	40	20	22,50	17,36	4,17	7,42	29,92	7,42	29,92	0
H	Výběr vhodných subdodavatelů	G	I,J	1	15	5	6,00	5,44	2,33	29,92	35,92	29,92	35,92	0
I	Vývoj a implementace softwaru	H	L	35	50	80	67,50	6,25	2,50	35,92	103,42	35,92	103,42	0
J	Výběr zákaznických nosičů	H	K	1	20	15	13,50	10,03	3,17	35,92	49,42	64,92	78,42	29,00
K	Dodání zákaznických nosičů	J	L	10	60	20	25,00	69,44	8,33	49,42	74,42	78,42	103,42	29,00
L	Školení zaměstnanců	F,I,K	M	1	5	3	3,00	0,44	0,67	103,42	106,42	103,42	106,42	0
M	Zkušební provoz	L	N	15	60	20	25,83	56,25	7,50	106,42	132,25	106,42	132,25	0
N	Zhodnocení zkušebního provozu	M	O	1	8	3	3,50	1,36	1,17	132,25	135,75	132,25	135,75	0
O	Úprava dle nedostatků zkušebního provozu	N	P	3	25	10	11,33	13,44	3,67	135,75	147,08	135,75	147,08	0
P	Spuštění kontrolovaného provozu	O,E	Q	0,5	3	1	1,25	0,17	0,42	147,08	148,33	147,08	148,33	0
Q	Sběr a analýza dat	P	R	250	250	250	250,00	0,00	0,00	148,33	398,33	148,33	398,33	0
R	Příprava na autonomní režim	Q	S	5	45	20	21,67	44,44	6,67	398,33	420,00	398,33	420	0
S	Spuštění autonomního režimu	R	T	1	12	5	5,50	3,36	1,83	420	425,50	420	425,5	0
T	Zhodnocení projektu	S	-	0,5	3	1	1,25	0,17	0,42	425,5	426,75	425,5	426,75	0

Tabulka č. 31: Legenda PERT (vlastní zpracování)

Vysvětlivky			
i	Předcházející činnost	s	Směrodatná odchylka
j	Nadcházející činnost	ZM	Začátek možný
a	Optimistická odhad trvání činnosti	KM	Konec možný
m	Realistický odhad trvání činnosti	ZP	Začátek přípustný
b	Pesimistický odhad trvání činnosti	KP	Konec přípustný
t(ij)	Čas trvání činnosti ve dnech	RC	Celková rezerva
s ²	Rozptyl		

Výpočet času trvání činnosti se vypočte pomocí vzorce: ⁶³

$$\sigma^2 = \frac{(b - a)^2}{36}$$

kde: a – je optimistický odhad, b – pesimistický odhad, m – realistický odhad. Jde pouze o časy odhadované, proto je potřeba spočítat také rozptyl a směrodatnou odchylku. Rozptyl udává, do jaké míry je pesimistický a optimistický odhad vzdálený od realistického. ¹⁹ Vzorec pro rozptyl dle: ⁶⁴

$$t = \frac{a + b + 4m}{6}$$

Směrodatná odchylka udává, jak se navzájem liší hodnoty optimistických a pesimistických odhadů. Vypočítá se jako druhá odmocnina rozptylu. ⁶⁵

Vzorec pro směrodatnou odchylku dle: ⁶⁶

$$\sigma = \frac{b - a}{6}$$

Síťový graf analýzy je rovněž uvedeno v přílohách DP (viz příloha č. 3)

⁶³ RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

⁶⁴ Ibidem

⁶⁵ Ibidem

⁶⁶ Ibidem

Grafické znázornění kritické cesty pomocí grafu PERT má následující rozložení:

ZM	T(ij)	KM
Označení činnosti		
ZP	RC	KP

Obrázek č. 7: PERT legenda (vlastní zpracování)

Nejdelší dobu trvání má činnost Sběr a analýza dat. Při této činnosti budou data ze zákaznických karet monitorována a následně budou nastaveny metriky pro jejich pozdější analýzu při autonomním režimu, kdy se předpokládá samosběr dat a jejich následná analýza bez potřeby asistence lidského faktoru.

Celková doba trvání tohoto projektu je odhadnuta na 426 pracovních dní, tedy dobu trvající okolo dvaceti měsíců, počítaje i s dobou potřebnou pro zkušební provoz. Z identifikovaných dvaceti činností leží na kritické cestě těchto 15:

A – B – C – G – H – I – L – M – N – O – P – Q – R – S – T

Odhadované náklady na projekt

Během zavedení věrnostního programu pro zákazníky vzniknou společnosti náklady, které byly pro účely této práce odhadnuty a vyčísleny na jednorázové vstupní náklady a na náklady provozní (viz Tabulka č. 32).

- Propagace zákazníkům: vstupním nákladem je zde cena za reklamní plakáty, které budou umístěny do všech 34 specializovaných prodejen, průměrná cena plakátu velikosti A1 se dle internetových zdrojů pohybuje okolo 72 Kč za kus. Provozní náklady jsou zde spojeny vytvářením reklamního obsahu na sociálních sítích společnosti.
- Kontrolor provozu: vstupním nákladem je zde inzerce volné pozice na internetových stránkách Jenpráce.cz, kterou společnost běžně využívá. Měsíční inzerce je vyčíslena na 580 Kč. (Dle navrženého projektu bude obsazení pozice trvat odhadem 1,5 měsíce, proto 870 Kč.) Náklady spojené s pohovory zde

nejsou zahrnuty, jelikož pohovory proběhnou v průběhu běžné náplně práce zaměstnanců HR oddělení.

U pozice kontrolora provozu se nepředpokládá pevná a nepřetržitá pracovní doba, proto jsou provozní náklady vyčísleny jako hodinové. Částka 393 Kč/hod je zde náklad zaměstnavatele na pracovníka vypočtený na základě průměrné měsíční mzdy pracovníka pro rok 2023 (40 324 Kč), při které jsou měsíční náklady zaměstnavatele 58 739 Kč poděleny průměrným měsíčním časovým fondem (zaokrouhlených 174 hod).

- **Software:** Se zavedením zákaznických karet bude nutné provést jisté úpravy pokladního systému. Náklady spojené s vývojem a implementací vhodného softwaru jsou nejzásadnější položkou celého projektu. Průměrná cena za vývoj je zde odhadnuta na základě více internetových zdrojů.
- **Zákaznické nosiče:** Vstupní náklady jsou zde spojeny s výběrem vhodného subdodavatele a s návrhy vizuálů zákaznických karet. Provozní náklady jsou vyčísleny na jednu zákaznickou kartu, jejíž pořizovací cena se dle internetových zdrojů pohybuje v rozmezí od 1,50 do 17 Kč za kus v závislosti na celkovém množství.
- **Školení zaměstnanců:** S připojením nové funkce do pokladního systému budou seznámeni zaměstnanci provozoven na pozicích pokladní. Doba školení je v projektu odhadnuta na 3 pracovní dny. Seznámení zaměstnanců provede školitel společnosti dle oblastí.

Tabulka č. 32: Odhadované náklady projektu věrnostního programu (vlastní zpracování)

	Vstupní náklady (Kč)	Provozní náklady
Propagace zákazníkům	34 x 72	5000 Kč/měsíc
Kontrolor provozu	870	393 Kč/hod
Software	176 000	0
Zákaznické nosiče	1500	10 Kč/ks
Školení zaměstnanců	3000	0

Popis věrnostního programu

Pro získání zákaznické karty bude muset zákazník vyplnit „příhlášku“, aby byla zákaznická karta a informace o provedených nákupech byly přiřazeny kde konkrétnímu zákazníkovi (1 přihláška= 1 karta). Povinným údajem bude emailová adresa a dalšími

z údajů mohou být například jméno a datum narození. Zákazník bude následně svou kartu předkládat vždy před placením svého nákupu.

Přínos – na členské kartě se bude zákazníkovi na zákaznické konto připisovat částka procentuálně vyčíslená z hodnoty jeho nákupu. Částku v rámci zákaznického konta zákazník možnost uplatnit jako slevu při dalších nákupech. Pro účely DP je určena velikost připisované částky na konto 0,5 % z ceny nákupu a možnost vyčerpání obnosu zákaznického konta 1 kalendářní rok. Zákazník prostřednictvím emailové adresy, kterou vyplnil do přihlášky bude moci vyjadřovat svou spokojenost, případně nespokojenost s produkty, či jakýchkoli faktorů ovlivňující jeho nákup u společnosti. Tuto možnost již zákazníci mají, ale se zavedením věrnostního programu bude společnost schopna tyto připomínky personalizovat, např. společnost si k připomínce přiřadí, jak často u nich zákazník nakupuje, v jakých provozovnách, jaký sortiment nejčastěji nakupuje a jaká je hodnota jeho běžného nákupu. Společnost tedy získá možnost s těmito připomínkami zákazníků efektivněji nakládat. Společnost dále může efektivně využívat zákaznické emailové adresy pro zasílání newsletterů (Například svůj vydávaný časopis zasílat zákazníkům elektronicky).

Dalším z údajů na přihlášce může být datum narození (případně alespoň měsíc), jehož vyplněním bude moci zákazník v rámci měsíce svých narozenin využít slevu na dort, kterých společnost nabízí několik druhů).

Věrnostní program pro zákazníky má mnoha dalších možností a způsobů využití...

Nastavení a funkčnost veškerých těchto zmíněných náležitostí bude v kompetenci kontrolora provozu, počítaje s předchozí konzultací s vedením.

Rizika spojená s realizací

Nejzásadnějším rizikem projektu může být nedostatečně vysoký zájem zákazníků o věrnostní program. Bohužel po vynaložení vstupního úsilí (času a nákladů), nemusí dostavit požadovaný výsledek projektu neboli se do věrnostního programu nepřihlásí dostatečné procento zákazníků, aby byla analyzovaná data pro společnost relevantní (R1.1). Dalším rizikem je možnost, že společnost nebude schopna se získanými daty efektivně nakládat (R1.2).

3.1.2 propagace formou sponzorované reklamy na sociálních sítích

Společnost má zřízeny účty na sociálních sítích Facebook nebo Instagram. Společnost na těchto účtech i jistou formu aktivity, nicméně tato aktivita není pravidelná a její účty nejsou nijak zviditelňovány, například formou personalizované reklamy a k potenciálním zákazníkům se tedy povědomí o společnosti, jejích produktech a aktivitách dostává pouze v případě, že si tyto účty samy vyhledají a začnou je sledovat.

Tuto formu propagace může spustit a spravovat jakýkoli pracovník pověřený společností. K navržení a spuštění reklamy, k určení cílových skupin, a dokonce i stanovení konkrétního rozpočtu na kampaň slouží uživatelsky přívětivá aplikace „správce reklam“ od společnosti meta. Tato aplikace je volně ke stažení a na webových stránkách je k ní dostupný i přehledný průvodce.

Náklady – Tvorba reklamy zabere aktivnímu pracovníku zhruba 2-3 hodiny týdně. Následné výdaje za její zobrazování si stanoví společnost sama na základě stanovených cílů. Nicméně společnost meta uvádí „*U rozpočtů sad reklam by měla většina inzerentů, kterým účtujeme poplatky za zobrazení, přidělit denní rozpočty ve výši alespoň 1 USD na den*“. Tyto rozpočty se dají regulovat na denní bázi v závislosti na míře odezvy a vyhodnocení efektivity samotnou společností.

Přínos— Společností vybrané cílové skupiny se dozví o aktivitách a produktech společnosti atraktivním způsobem. Dále může společnost informovat potenciální zákazníky o novinkách v produktovém portfoliu a tím docílit úspěšného zavedení nových produktů. Rovněž se také zvýší míra povědomí o existenci společnosti a společnost může mírou poskytnutých informací pozitivně ovlivnit vnímání společnosti veřejností.

Rizika spojená s realizací

Realizace tohoto návrhu nemusí vyvolat silnou odezvu ze strany zákazníků v podobě očekávaného zvýšení tržeb (R2).

3.1.3 Udržení zákazníka v prostorách prodejen

Součástí sítě prodejen jsou i prodejny s možností konzumace na místě. Tyto prodejny tedy zákazníkovi nabízejí jak možnost nákupu produktů „s sebou“, tak možnost konzumace přímo v prostorách prodejny. Tyto prodejny vznikly ve snaze společnosti o částečné přetvoření prodejen na kavárny, a rovněž snaze docílit, aby se zákazník kromě nákupu produktů, také zdržel v prostorách prodejny. Během focus group byl vznesen dotaz, zda je v prostorách těchto prodejen poskytováno wi-fi připojení. Na základě negativní odpovědi vznikla tedy myšlenka tohoto návrhu. Návrh na vybavení prodejen s možností konzumace na místě a wi-fi připojením.

Náklady - provozní náklady se předpokládají v nulové výši, neboť veškeré provozovny jsou vybaveny připojením k internetu, které je doposud využíváno pouze interním potřebám fungováním provozu dané pobočky. Jediným nákladem spojeným s tímto návrhem bude zpřístupnění tohoto připojení zákazníkům.

Rizika spojená s realizací

Reakci zákazníka na internetové připojení v podobě zdržení se v prostorách prodejny a zároveň jeho větší útratou lze pouze předpokládat, nikoliv zaručit. Vzhledem k nulovým předpokládaným nákladům je toto riziko pro společnost přijatelné (R3).

3.2 Sběr a analýza dat

V mnoha případech jsou data archivována, nicméně není stanoven konkrétní účel této archivace a data tedy nejsou nijak analyzována. V mnoha oblastech, ve kterých dochází ke sběru dat, nejsou stanoveny konkrétní cíle, a tedy plnění cílů není nijak hodnoceno. Proto je dalším návrhem, aby byly společnostmi stanoveny relevantní metriky pro analýzu jednotlivých oblastí dat. K těmto metrikám je zároveň nutno stanovit SMART cíle (Specific – konkrétní, Measurable – měřitelné, Attainable – dosažitelné, Relevant – odpovídající, Timely – časově omezené), u nastavených SMART cílů následně sledovat a zaznamenávat odchylky. U metrik s významnější opakovatelnou odchylkou u SMART cíle následně provádět benchmarking. Tímto postupem může být zjištěno, zda je SMART cíl nastaven chybně, popřípadě zdali je nutné zavést změny v analyzované oblasti za účelem zvýšení výkonnosti podniku neboli dosažení excelence.

Tento návrh postrádá bližší specifikace, neboť stanovení metrik a následné určení jejich SMART cílů je z důvodu obsáhlosti oblastí sběru dat a závažnosti těchto analýz je pouze v kompetenci užšího vedení společnosti, nikoliv v kompetenci autora této DP.

Rizika spojená s realizací

Data nebudou analyzována pravidelně a výsledkům analýz nebude věnována dostatečná míra pozornosti, z důvodu časové náročnosti nebudou prováděny následné benchmarkingy, SMART cíle nebudou patřičně upravovány a nebudou prováděny změny pro jejich snadnější dosažení (R4).

3.3 Analýza rizik návrhů

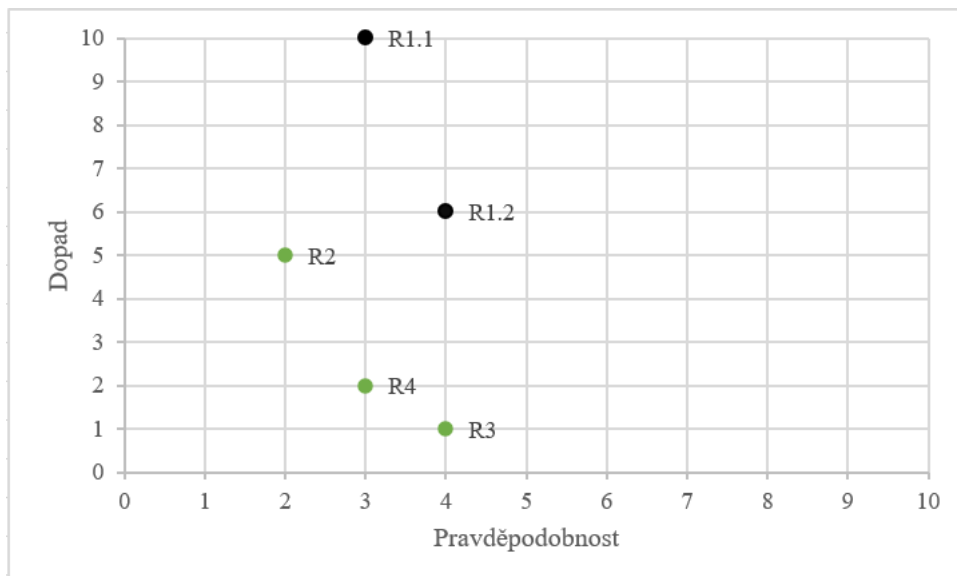
V této kapitole jsou shrnuta rizika, která mohou nastat při realizaci návrhů. U rizik bude uvedena pravděpodobnost jejich vzniku a dopad, pomocí kterých bude odhadnuta hodnota rizika.

Tabulka č. 33: Analýza rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost			Hodnota rizika	
Stupeň	Rozmezí	Dopad	Stupeň	Dopad
1	0 - 10 %	Téměř žádný	1	Téměř žádný
2	11 - 20 %		2	
3	21 - 30 %	Nízký	3	Nízký
4	31 - 40 %		4	
5	41 - 50 %	Střední	5	Střední
6	51 - 60 %		6	
7	61 - 70 %	Vysoký	7	Vysoký
8	71 - 80 %		8	
9	81 - 90 %	Velmi vysoký	9	Velmi vysoký
10	91 - 100 %		10	

Tabulka č. 34: Identifikace rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1.1	Nezájem zákazníků	Do věrnostního programu vstoupí minimum zákazníků - získaná data nebudou mít výpovědní hodnotu	3	10	30
R1.2	Nevyužití dat	Společnost nebude s daty z věrnostního programu efektivně nakládat	4	6	24
R2	Neoslovení zákazníka	reakce na reklamu ≠ zvýšení prodejů	2	5	10
R3	Neodpovídající reakce	zákazník stráví na prodejně více času, ale neutratí více	4	1	4
R4	Nesplnění návrhu	sběr dat proběhne, jejich analýza nikoli	3	2	6



Graf č. 7: Mapa rizik (vlastní zpracování)

Žádné z rizik návrhů neleží v kritické oblasti. Černě znázorněná rizika leží v oblasti významných hrozeb, které mají malou pravděpodobnost vzniku. Zeleně vyznačená rizika leží v oblasti bezvýznamných, a tedy mají nízkou míru dopadu a současně nízkou pravděpodobnost vzniku. Veškerá návrhová rizika mají nízkou pravděpodobnost výskytu.

3.4 Shrnutí návrhové části

V této části byly představeny návrhy, jejichž realizace povede ke zvýšení výkonnosti podniku. Veškeré z těchto návrhů vycházejí z oblastí pro zlepšení, které byly identifikovány pomocí modelu START PLUS.

Návrhy sestávají z popisové části, ekonomického zhodnocení a definice rizik spojených s jejich realizací. Rizika jsou následně analyzována pomocí identifikace rizik a na závěr zanesena do mapy rizik.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o.. Pro zhodnocení výkonnosti byl použit model START PLUS, jež je poměrně snadno pochopitelným a účinným nástrojem pro analýzu výkonnosti.

V první části jsou vysvětleny základní pojmy, které jsou důležité pro pochopení zkoumané problematiky řešené v analytické části této diplomové práce. Jednalo se o seznámení s oblastí hodnocení výkonnosti podniku a s přístupy k dané problematice. Dále s vybranými modely pro hodnocení výkonnosti jakožto: Benchmarking, Balanced Scorecard, Model 7S, ČSN EN ISO 9004:2010 a EFQM Model excellence. A především Model START PLUS, který byl předmětem této DP.

V druhé části je popsána společnost Pekařství a cukrářství Sázava s.r.o., na niž se práce zaměřuje, a blíže specifikováni její hlavní konkurenti. Dále je zde obsažena analýza výkonnosti provedená na základě již zmiňovaného modelu START PLUS, jako nejzásadnější oblastí analytické části. Tato analýza byla rozdělena na hodnocení předpokladů a výsledků. V závěru kapitoly je následně uvedeno samotné vyhodnocení modelu START PLUS, ve kterém podnik získal 381 bodů. Dále jsou stanoveny silné, a především slabé stránky, které jsou oblastmi pro zlepšení.

Návrhy na zlepšení byly zaměřeny především zákazníky společnosti ze sektoru B2C. Předním návrhem byl projekt zavedení věrnostního programu, jež společnosti umožní personalizovat jednotlivé nákupy a tím získat přehled o svých zákaznících. Zákazníci zároveň získají atraktivní výhody. Dále byly představeny návrhy, jejichž realizací může společnost oslovit více potenciálních zákazníků. Okrajově byl zmíněn návrh týkající se zlepšení nakládání s daty. Na základě návrhů byla provedena analýza rizik spojených s jejich realizací.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BRAUN V. et all. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

Horváth & Partners (Hrsg.). *Balaced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky*. V globální I světové ekonomice. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN: 978807400-537-4

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

McKinsey 7S - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 11.01.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

Model EFQM. Brussels: EFQM, [2019]. ISBN 978-90-5236-851-1.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. ISBN 978-90- 5236-698-2.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

Pekařství Sázava. Pekařství Sázava [online]. Copyright © Pekařství a cukrářství Sázava, s.r.o. [cit.28.12.2022]. Dostupné z: <https://pekarstvisazava.cz/>

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. Risk management: studijní text pro kombinovanou formu studia. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

Tvoříme příběh pečiva | PENAM. Tvoříme příběh pečiva | PENAM [online]. Copyright © Copyright [cit. 03.01.2023]. Dostupné z: <https://www.penam.cz/>

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 28.12.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=118183>

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

Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 28.12.2022]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=118183>

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Tradiční rámec BSC	17
Obrázek č. 2: Model 7S	19
Obrázek č. 3: Struktura modelu EFQM	21
Obrázek č. 4: Struktura nového modelu EFQM	24
Obrázek č. 5: Sázava logo.....	32
Obrázek č. 6: Organizační struktura	33
Obrázek č. 7:PERT legenda.....	76

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Počet zákazníků	51
Graf č. 2: Počet zaměstnanců 2022	54
Graf č. 3: Fluktuace zaměstnanců 2022	55
Graf č. 4: Výstup z analýzy nákladového trendu	60
Graf č. 5: Výtěžnost surovin v poměru k tržbě	61
Graf č. 6: Porovnání výsledků	69
Graf č. 7: Mapa rizik	83

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení předpokladů	29
Tabulka č. 2: Hodnocení výsledků	30
Tabulka č. 3: Vývoj počtu zákazníků	50
Tabulka č. 4: Počet zaměstnanců 2022	53
Tabulka č. 5: Fluktuace zaměstnanců 2022	54
Tabulka č. 6: Průměrná hodnota vratky	58
Tabulka č. 7: Výstup analýzy nákladového trendu	59
Tabulka č. 8: Produktivita práce	60
Tabulka č. 9: Podíl mezd na tržbách	61
Tabulka č. 10: Bodové hodnocení Kritérium 1: Vedení	62
Tabulka č. 11: Bodové hodnocení Kritérium 2: Strategie	63
Tabulka č. 12: Bodové hodnocení Kritérium 3: Pracovníci	63
Tabulka č. 13: Bodové hodnocení Kritérium 4: Partnerství a zdroje	64
Tabulka č. 14: Bodové hodnocení Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	64
Tabulka č. 15: Bodové hodnocení Kritérium 6: Zákazníci	65
Tabulka č. 16: Bodové hodnocení Kritérium 7: Pracovníci	65
Tabulka č. 17: Bodové hodnocení Kritérium 8: Společnost	66
Tabulka č. 18: Bodové hodnocení Kritérium 9: Ekonomické výsledky	66
Tabulka č. 19: Bodové hodnocení celkových výsledků: Kritérium 6-9	67
Tabulka č. 20: Celkové bodové hodnocení výkonnosti dle modelu START PLUS	68
Tabulka č. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 1	69
Tabulka č. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 2	69
Tabulka č. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 3	70
Tabulka č. 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 4	70
Tabulka č. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 5	70
Tabulka č. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 6	70
Tabulka č. 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 7	70
Tabulka č. 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 8	71
Tabulka č. 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšení Kritérium 9	71
Tabulka č. 30: PERT analýza	76
Tabulka č. 31: Legenda PERT	75

Tabulka č. 32: Odhadované náklady projektu věrnostního programu	77
Tabulka č. 33: Analýza rizik.....	82
Tabulka č. 34: Identifikace rizik	82

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Otázky pro jednotlivé oblasti předpokladů z modelu START PLUS	I
Příloha č. 2: Plnění cíle prodeje kávy	I

Příloha č. 1: Otázky pro jednotlivé oblasti předpokladů z modelu START PLUS

<i>Kritérium 1: Vedení</i>	
Číslo	Otázka
1.1	Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání? Jak členové vedení osobně sdělují vizi, hodnoty a zásady etiky podnikání zaměstnancům a dalším zainteresovaným stranám?
1.2	Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?
1.3	Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?
1.4	Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?
1.5	Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?
1.6	Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?
1.7	Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?
1.8	Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?
1.9	Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?
1.10	Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?

Kritérium 2: Strategie	
Číslo	Otázka
2.1	Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?
2.2	Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?
2.3	Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?
2.4	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?
2.5	Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?
2.6	Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?
2.7	Jak je zajištěna systematická tvorba strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?
2.8	Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?
2.9	Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?
2.10	Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokroky a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?

<i>Kritérium 3: Pracovníci</i>	
Číslo	Otázka
3.1	Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?
3.2	Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?
3.3	Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?
3.4	Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?
3.5	Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnížší možné úrovni (delegace pravomocí)?
3.6	Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?
3.7	Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?
3.8	Jak organizace využívá výsledků průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?
3.9	Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?
3.10	Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?

<i>Kritérium 4: Partnerství a zdroje</i>	
Číslo	Otázka
4.1	Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?
4.2	Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?
4.3	Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?
4.4	Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?
4.5	Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?
4.6	Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?
4.7	Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?
4.8	Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?
4.9	Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?
4.10	Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?

<i>Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby</i>	
Číslo	Otázka
5.1	Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?
5.2	Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?
5.3	Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?
5.4	Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?
5.5	Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?
5.6	Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů?
5.7	Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?
5.8	Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?
5.9	Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?
5.10	Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?

Příloha č. 2: Plnění cíle prodeje kávy (interní zdroj)

KÁVA		% SKUTEČNOST / PLÁN												2022 - % SKUTEČNOST / PLÁN											
KÓD	SPECIÁLKA	UNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	LEDEN	UNOR	BŘEZEN	DUBEN	KVĚTEN	ČERVEN	ČERVENEC	SRPEN	ZÁŘÍ	ŘÍJEN	LISTOPAD	PROSINEC	
Z Á P A D	1709 Hradec Králové III.	91,7%	95,3%	97,3%	115,7%	111,0%	139,9%	157,7%	157,4%	156,0%	137,1%	134,0%	132,9%	138,5%	161,6%	159,5%	162,9%	168,9%	175,7%	169,6%	190,5%	196,6%	190,3%	189,9%	
	1706 Hradec Králové IV.														320,6%	323,3%	280,0%	288,4%	244,2%	265,6%	290,5%	301,6%	323,6%	311,5%	
	1740 Litomyšl I	116,4%	122,3%	131,6%	153,3%	137,5%	163,1%	156,9%	192,2%	187,3%	176,3%	152,4%	163,3%	160,2%	173,6%	203,6%	210,9%	180,5%	169,4%	169,5%	224,3%	224,0%	186,7%	179,5%	
	1750 Litomyšl II	75,2%	87,4%	92,5%	110,5%	96,3%	108,2%	92,4%	116,0%	118,2%	115,5%	96,7%	98,4%	98,8%	104,6%	53,0%	86,2%	126,9%	118,4%	127,0%	128,3%	149,0%	137,2%	131,4%	
	1753 Litomyšl III	158,8%	128,9%	141,5%	150,6%	139,6%	178,1%	188,0%	167,5%	181,5%	186,0%	170,2%	174,0%	196,1%	188,1%	185,8%	177,6%	167,6%	200,6%	182,0%	193,7%	201,9%	213,8%	226,0%	
	1760 Polička	96,0%	83,1%	87,6%	107,8%	81,8%	97,1%	110,6%	94,1%	94,8%	88,9%	77,6%	68,8%	75,8%	97,2%	92,0%	79,1%	83,7%	90,0%	105,5%	104,7%	112,8%	123,1%	118,7%	
	1761 Pardubice I.	30,5%	26,2%	37,1%	41,5%	31,1%	32,3%	32,1%	23,4%	34,3%	36,0%	37,6%	28,1%	34,2%	43,7%	44,7%	40,8%	29,1%	38,0%	39,2%	46,6%	32,6%	25,2%	41,8%	
	1762 Pardubice II.	55,1%	59,1%	65,4%	65,7%	54,2%	58,8%	67,7%	65,9%	73,2%	70,6%	61,5%	59,4%	64,9%	61,4%	77,2%	68,0%	78,6%	75,6%	31,3%	77,1%	83,4%	78,3%	76,8%	
	1765 Rychnov	94,1%	95,7%	116,7%	143,8%	190,8%	190,7%	238,7%	235,7%	230,4%	212,0%	208,0%	212,6%	230,0%	268,2%	254,4%	257,3%	259,7%	232,8%	240,8%	247,6%	253,1%	273,4%	297,0%	
	1790 Ústí n. Orlicí II	116,4%	110,8%	136,1%	139,7%	108,9%	112,6%	117,9%	133,7%				195,1%	172,7%	170,2%	179,9%	171,3%	181,5%	179,6%	192,5%	196,2%	188,4%	198,0%	196,5%	
	1795 Vamberk	72,9%	80,5%	82,5%	77,3%	70,2%	82,4%	112,0%	95,7%	93,2%	88,7%	82,7%	86,9%	94,3%	101,8%	90,4%	118,7%	123,5%	93,3%	67,6%	111,8%	121,8%	114,8%	115,9%	
	1796 Vysoké Mýto	69,7%	80,8%	84,0%	85,0%	75,9%	76,4%	82,8%	82,8%	74,2%	79,8%	84,9%	102,4%	104,5%	90,0%	101,7%	110,5%	99,5%	87,4%	112,8%	111,2%	107,0%	107,1%	96,2%	
1800 Žamberk	182,9%	184,7%	193,9%	206,1%	173,7%	192,8%	208,1%	238,6%	214,8%	203,6%	208,3%	186,5%	200,2%	194,9%	187,3%	187,4%	191,3%	208,5%	199,9%	219,2%	224,0%	234,7%	223,2%		
CELKEM ZA OBLAST A		85,7%	85,4%	95,2%	106,0%	98,6%	111,8%	121,5%	125,2%	126,5%	120,1%	113,5%	116,6%	125,7%	147,8%	143,1%	142,3%	143,5%	139,0%	137,1%	154,5%	162,5%	165,0%	162,3%	
V Ý C H O D	1700 Česká Třebová I	186,1%	146,9%	146,5%	185,3%	201,1%	213,9%	244,3%	278,4%	283,2%	253,9%	251,9%	269,4%	269,2%	260,1%	265,6%	248,7%	249,7%	288,9%	269,8%	297,0%	296,3%	317,6%	311,6%	
	1701 Česká Třebová II	106,9%	97,3%	102,1%	127,8%	148,7%	156,1%	156,6%	142,4%	136,0%	124,3%	104,6%	118,1%	117,7%	151,4%	161,1%	170,5%	182,9%	183,0%	187,5%	162,2%	168,5%	170,3%	154,3%	
	1702 Jablonné nad Orlicí																244,7%	240,7%	259,5%	214,1%	224,9%	219,3%	228,8%		
	1705 Králíky	133,2%	94,5%	122,7%	171,4%	173,2%	200,6%	239,2%	203,2%	154,5%	148,6%	161,2%	150,8%	176,8%	192,7%	170,2%	235,4%	230,4%	248,3%	294,4%	260,1%	203,4%	270,7%	248,2%	
	1710 Lanškroun I	108,9%	110,0%	109,7%			265,7%	239,7%	229,7%	236,1%	223,2%	194,4%	206,9%	245,6%	264,0%	293,9%	282,1%	267,5%	269,0%	291,1%	283,0%	289,6%	316,9%	327,8%	
	1720 Lanškroun II		108,4%	108,7%	133,7%	103,3%	111,9%	112,1%	127,4%	115,7%	101,5%	110,7%	115,4%	115,9%	131,6%	158,8%	132,7%	138,7%	162,4%	153,0%	140,6%	142,5%	149,3%	145,0%	
	1754 Mohelnice	104,2%	113,5%	114,0%	204,4%	199,8%	236,6%	247,6%	259,8%	230,9%	183,5%	206,6%	231,6%	255,8%	275,6%	252,4%	264,9%	288,5%	294,6%	272,4%	259,4%	278,1%	279,1%	255,9%	
	1755 Mor. Třebová	87,0%	76,5%	82,4%	107,6%	95,0%	76,1%	80,3%	75,0%	91,0%	102,3%	89,1%	126,9%	101,8%	102,2%	105,0%	92,8%	93,1%	78,1%	91,4%	117,7%	126,0%	133,5%	114,1%	
	1757 Olomouc I.	50,1%	59,4%	52,4%	64,3%	53,2%	53,1%	53,1%	57,3%	50,6%	47,4%	55,9%	47,1%	54,6%	59,9%	62,1%	64,6%	57,5%	63,1%	63,3%	62,2%	66,4%	62,5%	75,3%	
	1758 Olomouc II.	86,9%	76,4%	84,6%	88,4%	71,4%	71,9%	111,1%	115,8%	116,2%	92,2%	112,8%	108,3%	109,7%	120,0%	122,5%	86,7%	108,2%	127,2%	136,1%	179,7%	180,1%	176,5%	185,5%	
	1759 Olomouc III.	65,9%	51,4%	56,0%	63,5%	65,6%	77,5%	74,5%	81,0%	81,9%	83,5%	76,3%	72,6%	79,4%	84,8%	82,9%	81,6%	84,2%	87,9%	86,8%	112,0%	106,0%	104,2%	109,9%	
	1756 Olomouc IV.	91,7%	81,8%	85,7%	93,7%	75,9%	96,0%	119,7%	133,3%	139,1%	123,9%	135,3%	110,2%	118,0%	136,6%	136,9%	145,9%	138,9%	135,3%	150,1%	172,9%	181,6%	174,4%	210,9%	
	1770 Svitavy I	208,0%	197,4%	178,5%	267,3%	280,4%	293,3%	337,4%	376,8%	384,8%	325,1%	312,0%	343,9%	360,9%	393,7%	387,4%	368,1%	376,9%	379,8%	382,9%	389,3%	418,8%	426,7%	440,7%	
	1775 Svitavy II	89,4%	93,6%	106,5%	105,8%	107,8%	115,9%		194,6%	167,8%	143,4%	121,0%	142,0%	151,6%	170,1%	170,6%	180,4%	178,2%	180,5%	181,1%	186,9%	190,5%	193,2%	160,9%	
	1776 Šumperk I.	91,5%	90,7%	74,1%	105,9%	86,9%	84,0%	100,3%	83,3%	87,7%	99,4%	88,9%	86,5%	81,1%	82,7%	80,9%	92,1%	93,0%	81,4%	90,9%	81,2%	115,1%	109,2%	90,8%	
1778 Šumperk III.	101,8%	100,7%	98,9%	120,5%	107,3%	118,8%	125,2%	142,5%	143,9%	145,0%	128,8%	123,6%	134,5%	160,8%	168,5%	154,3%	160,3%	153,1%	154,4%	173,9%	192,7%	194,4%	180,3%		
1798 Zábřeh	102,8%	117,3%	123,6%	150,6%	123,1%	121,7%	137,8%	158,5%	147,9%	139,5%	149,1%	133,7%	134,9%	146,6%	140,2%	144,8%	132,0%	139,8%	140,3%	169,8%	182,4%	164,6%	173,9%		
CELKEM ZA OBLAST B		107,0%	101,5%	102,2%	133,2%	133,5%	152,8%	168,7%	174,7%	168,3%	150,9%	149,2%	155,3%	164,3%	178,7%	181,4%	179,4%	186,1%	195,5%	196,7%	198,0%	204,6%	208,6%	208,2%	
CELKEM		95,4%	92,8%	98,4%	118,3%	114,7%	130,7%	143,3%	149,0%	146,9%	135,0%	130,9%	135,0%	143,6%	161,8%	160,6%	159,1%	163,1%	165,3%	165,4%	174,9%	182,5%	185,8%	183,9%	

Příloha č. 3: Síťový graf (vlastní zpracování)

