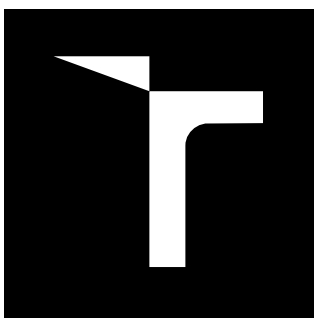




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

ASSESSMENT OF COMPANY PERFORMANCE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petr Pavliska

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

BRNO 2016

ZDE BUDE ZADÁNÍ DP I.

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje hodnocení výkonnosti společnosti vybrané společnosti. Uvedené hodnocení výkonnosti se zaměřuje na model START. V úvodní části se autor zabývá popisem modelu hodnocení výkonnosti podniku. V analytické části je představena společnost a charakterizována její současná situace. V praktické části je k provedení hodnocení výkonnosti společnosti aplikován dotazník modelu Start. Tímto modelem jsou zjištěny přednosti a silné stránky společnosti, ale také slabiny společnosti a místa pro zlepšení výkonnosti. Z výsledků jsou vyvozeny návrhy a doporučení pro společnost.

Abstract

The thesis is devoted to evaluating the performance of companies selected companies. Said performance evaluation model focuses on START. In the first part, the author describes the evaluation model business performance. In the analytical part introduces company and characterized the current situation. In the practical part is to conduct an assessment of company performance model applied questionnaire Start. This model are identified strengths and weaknesses of the company, but also the weaknesses of the company and place to improve performance. The results are drawn suggestions and recommendations for the company.

Klíčová slova

Excellence, Model START, Hodnocení podniku, Výkonnost podniku, Zlepšení výkonnosti.

Keywords

Excellence, Model START, Rating enterprise, Business performance, Improving performance.

Bibliografická citace

PAVLISKA, P. Hodnocení výkonnosti společnosti, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Ondřej Žižlavský, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 27. května 2016

Poděkování

Děkuji vedoucímu diplomové práce Ing. Ondřeji Žižlavskému, PhD. Dále bych také chtěl moc poděkovat svým nejbližším, především rodině a přítelkyni, za podporu během studia. A také bych chtěl poděkovat vedení společnosti za věcné poznámky a důležité rady při vypracování diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	9
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Metody a postupy zpracování	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
2.1 Hodnocení výkonnosti podniku v historii	13
2.2 Výkonnost podniku	14
2.3 Strategické řízení.....	17
2.3.1 Význam	17
2.4 The EFQM model	18
2.5 Model START.....	20
2.5.1 Definice Modelu START.....	20
2.5.2 Dotazník.....	27
2.5.3 Bodové hodnocení	28
2.5.4 Postupné kroky MODELU START.....	29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	35
3.1 Strategická analýza společnosti	37
3.1.1 Prognóza relevantního trhu	40
3.1.2 Model vývoje tržeb v odvětví	41
3.1.3 Prognóza tržeb společnosti ICE	44
3.1.4 Vývoj tržeb v automobilovém průmyslu	44
3.1.5 Shrnutí kapitoly.....	47
3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti ICE.....	48
3.2.1 Vedení	49
3.2.2. Strategie	50
3.2.3 Pracovníci	51
3.2.4 Partnerství, zdroje	53
3.2.5 Procesy, produkty, služby	55
3.2.6 Zákazníci - výsledky	56
3.2.7 Pracovníci – výsledky	58
3.2.8 Společnost - výsledky	60
3.2.9 Klíčové výsledky	61
3.2.10 Vyhodnocení dosažených bodů	63
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	69

4.1 Strategie	69
4.2 Vedení	71
4.3 Zaměstnanci	72
4.4 Partnerství a zdroje	73
4.5 Procesy, výrobky a služby	73
4.6 Zákazníci – výsledky	74
4.7 Zaměstnanci – výsledky.....	74
4.8 Společnost – výsledky	74
4.9 Klíčové – výsledky	75
4.10 Náklady spojené s aplikací modelu START	75
4.11 Přínosy modelu START pro společnost	76
ZÁVĚR	78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
SEZNAM TABULEK	81
TABULKA GRAFŮ A OBRÁZKŮ.....	82
PŘÍLOHA I.....	83
PŘÍLOHA II.	85

ÚVOD

Globalizace se stává současným trendem ve světové ekonomice a snaží se propojovat společnost. Napomáhá tomu, aby se odstranily bariéry v podnikání a obchodování mezi jednotlivými státy. Usnadňuje informacím, které jsou pro současnost tak oceňované a kýžené, dostat se do všech ekonomických sfér, kde jsou vyžadované a potřebné.

Vstupem České republiky 1. května roku 2004 do Evropské unie dochází k uvolnění či zrušení bariér pro výkon podnikatelské činnosti. S tím je spojeno pro české podnikatelské subjekty negativum, že konkurence na tuzemském trhu je silnější, větší a nemá slitování s žádnou společností, která, byť jen na okamžik, přestane sledovat dění na trhu. Je velmi obtížné držet s konkurenčními podniky krok. Na druhou stranu je velmi důležité držet s konkurencí krok, ba co víc, mít tzv. konkurenční výhodu. Pro udržení se na horních příčkách trhu je podstatné, aby podnik poznal sám sebe. Určit si, kde jsou jeho silné, slabé stránky a co jsou pro podnik hrozby a příležitosti. Jako další si musí management stanovit cíle a strategii k dosažení těchto cílů. A tím společnost dospěje k metodám hodnocení výkonnosti podniku. Avšak v dnešní moderní době na hodnocení výkonnosti už nestačí jen základní finanční ukazatele. Ve vyspělém světě 21. století se hodnocení provádí například Balanced Scorecard, Benchmarkingem, Six Sigma či EFQM Model Excellence.

V první řadě se konkurence neustále vyvíjí a přichází na trh s nevšedními inovacemi a také požadavky zákazníků se neustále zvyšují. Vyvíjejí na společnosti tlak, aby jejich produkce byla rychlejší, kvalitnější. Zároveň management daných společností musí stlačovat výrobu na co nejnižší náklady a také neustále inovovat a vylepšovat výrobu a poskytované služby. Management je aktivní, nikoli teoretickou disciplínou. Jde o změny chování a o rozběhnutí akce, o praktické, hmatatelné kroky. Jedná se o rozvoj lidí, zaměstnanců, o práci s nimi, o plnění cílů a dosahování výsledků. Ovšem management bez myšlenkového základu není nic. Jak je říká George Bain: „*Neexistuje nic praktičtějšího než dobrá teorie.*“

Zastaralejší metody hodnocení používaly pouze finanční ukazatele, a jelikož vykazovaly patřičné nedostatky, tak bylo nutné metodiku sebehodnocení zdokonalit.

Nynější metody pro hodnocení výkonnosti podniku připojily k finančním ukazatelům i ukazatele nefinanční. Organizace pomocí těchto kombinací tak dokáží souhrnně, hodnotně a podrobně posoudit společnost, jak si stojí na trhu a s konkurencí.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

V této části jsou uvedeny cíle autora diplomové práce a popsány metody a postupy při zpracování.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout možná řešení pro vylepšení a zefektivnění interních procesů. V úvodní části diplomové práce jsou uvedena teoretická východiska, která popisují podstatu hodnocení a měření podnikové výkonnosti, dále pak seznamují čtenáře s modelem Start. V praktické části je představena společnost ICE – industrial services a.s. a provedena analýza společnosti. Analýza je uskutečněna pomocí modelu Start. A následuje poslední část diplomové práce a v ní jsou navrženy možnosti a opatření pro zlepšení výkonnosti společnosti.

Informace týkající se diplomové práce jsou čerpány z odborných publikací, materiálů a článků. Dále pak z informací poskytnutých spolupracující společností ICE – industrial services a.s.

Dílčí úkoly, kterých je nutno dosáhnout, jelikož jsou podmínkou pro dosažení stanoveného hlavního cíle diplomové práce, jsou následující:

- Seznámení se a prostudování odborné literatury.
- Seznámení se a představení dané společnosti.
- Rozbor současné situace společnosti.
- Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.
- Vyhodnocení dotazníku.
- Navržení možnosti pro zlepšení výkonnosti podniku.
- Navržení možnosti pro zlepšení interních procesů a postupů.

1.2 Metody a postupy zpracování

Před samotným sepsáním této diplomové práce je důležité a nezbytné nashromáždění relevantních informací provázené následným tříděním a interpretací informací z odborné literatury, dostupných publikací a článků na internetu.

Základní metodou použitou při zpracování diplomové práce je analýza, syntéza a dedukce. Analýza je myšlenkové roztřídění sledovaného objektu na dílčí části. Analýza dokáže odkrýt strukturu objektu, oddělit věci podstatné a důležité od věcí nepodstatných a složité věci zjednodušit. Podstatou operace je pochopit jednotlivé části jako prvky celku. Zároveň bude použita syntéza, která je opakem analýzy. Sjednocuje vlastnosti a vztahy v jeden celistvý útvar. Myšlenková operace srovnávání je také nedílnou součástí diplomové práce. Pomocí této myšlenkové operace se zjišťují shodné, respektive opačné znaky a má významný úkol v úsudcích. V práci je použita i aplikovaná myšlenková operace dedukce. Dedukce je odvození výroků z jiných platných výroků. Dedukce je použita v návrhové části. (LORENC, 2007)

Z dalších myšlenkových operací je použita abstrakce, pomocí ní se určují jisté vlastnosti, znaky a vzájemné vztahy reality. Abstrakce nás seznamuje s obecnými a podstatnými vlastnostmi daných věcí a popisuje vztahy mezi nimi. (LIŠKA, 2008) Abstrakce je pro diplomovou práci použita v analyticko- popisné části.

V práci je použita také myšlenková operace nazývaní se generalizace, neboli zjednodušování, což znamená, že se vytváří z pojmů méně obecných, pojmy obecné, které jsou srozumitelnější. (LORENC, 2007)

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretických východiscích práce jsou popsána témata týkající se zaměření diplomové práce. Společnosti musí permanentně sledovat důležité okolnosti své podnikatelské činnosti, zaměstnance a pozorovat aktivity svého okolí a trhu. Pomocí těchto prováděných procesů získá společnost výhodu oproti své konkurenci a může lépe rozhodovat o klíčových záležitostech v rámci firemní strategie.

Význam strategického řízení tkví v tom, že zahrnuje nejpodstatnější rozhodnutí manažerů vrcholového řízení. (GRASSEOVÁ, 2012)

Jak uvádí ZICH: „*Důležité je, aby přístup k strategickému rozhodování fungoval, a ne aby byl v jednoznačném souladu s jakýmkoli modelem.*“ (ZICH, 2012, s. 13)

2.1 Hodnocení výkonnosti podniku v historii

Pojem výkonnost v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných podniků. Těmito výsledky jsou z principu chápány výsledky v kladných hodnotách. Výkonnost je navíc pokládána za schopnost dosahovat takových výsledků po určitou dobu. Odhlédnutím od srovnávací báze s ostatními podniky a pojmem se výkonnost definuje jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit prostředky vložené do podnikatelských aktivit. Nemusí zde nutně platit provázanost výkonného podniku a dobrých hospodářských výsledků. Cílem hodnocení výkonnosti podniku je změřit ekonomické skutečnosti ve formě ukazatelů a tyto ukazatele a jejich vývoj analyzovat. Předmětem analýzy může být celý podnik, jeho výsledky a všechny jeho činnosti, nebo části podniku a pouze některé jeho činnosti nebo procesy (KRUTINA, NOVOTNÁ, 2009).

Cílem podniku nesmí být samotná hodnota ukazatele, ale tato hodnota bude pouze krok na cestě k finálnímu strategickému a komplexnímu bodu, kterého chce podnik v rámci své strategie dosáhnout. Jedním z velkých zlomů pro historický vývoj měření a hodnocení výkonnosti se ukazuje do dvacátých let dvacátého století. Jedná se o vývoj tzv. Du Pontova diagramu.

Důležité je tedy říci, že měření výkonnosti a její hodnocení rozhodně není ničím novým a jedná se pouze o nové náhledy na dosažení samého cíle, tedy zlepšení a zefektivnění dílčích procesů vedoucích ze zvýšení celkového cíle. Zpravidla vyšší ziskovosti, rychlejšímu výrobnímu procesu, či například zrychlení reakce na situaci na trhu.

2.2 Výkonnost podniku

Výkonnost je míra dosahovaných výsledků jednotlivci, týmy, organizací i procesy. Tuto obecnou definici výkonnosti uvádí například Nenadál i Evropská nadace pro řízení jakosti (European Foundation for Quality Management), a nebude se pravděpodobně příliš lišit svou podstatou ani v jiných svých modifikacích.

Naopak výkonnost podniku může každý jednotlivý subjekt hodnotit jinak – vlastník podle návratnosti vložených prostředků, zákazník podle míry uspokojení svých požadavků na produkt či službu, banky a dodavatelé podle schopnosti splácet závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek, stát podle schopnosti platit daně atd. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009)

Jaký má význam výkonnost podniku hodnotit? I když důvodů může existovat celá řada, autor diplomové práce uvádí tři hlavní skupiny důvodů, a to hodnocení podniku podnikem samotným, hodnocení z důvodu změny ve vlastnictví společnosti a hodnocení externími subjekty.

První způsob vychází z potřeb majitelů a vedení podniku, druhý způsob se uplatní například při prodejkách společností, jejich fúzích apod., a třetí způsob používají zájmové skupiny tzv. akcionáři. (VOCHOZKA, 2011)

Proces měření výkonnosti je velice náročný na čas a úsilí. Efektivní a účinný je průběh tohoto procesu v případě, že jsou splněny určité podmínky – například dílčí fáze procesu na sebe musí navazovat jak po věcné stránce, tak organizačním a technickým zabezpečením, dílčím fázím musí být věnována odpovídající a vyvážená pozornost, pro jednotlivé fáze musí být jasně a srozumitelně popsána pravidla atd. Proces měření výkonnosti přináší informace pro podporu strategického, taktického i operativního řízení. Získaná data mohou být rovněž uplatněna pro plánování, organizování a poté kontrolu řízení organizace. Dále lze informace využít pro rozhodování a učení se. (WAGNER, 2009)

Výkonnost podniku je závislá na míře využití konkurenční výhody. Zejména v současné době, kdy se neustále mění podnikatelské prostředí, je pro podnik velmi obtížné konkurenční výhodu udržet dlouhodobě. Pro úspěšnost je proto nutné umět reagovat na měnící se podmínky, sledovat a vyhodnocovat výkonnost a vynakládat úsilí o její zvyšování. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009)

Východiskem pro zvyšování výkonnosti podniku je její řízení zakládající se na opakovaných měřeních. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují, a použití optimálního systému měřítek odrážejících vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich dopad na celkovou podnikovou výkonnost. (PAVELKOVÁ, KNÁPKOVÁ, 2009)

Zákazníci hodnotí podnik za výkonný tehdy, když je schopen předvídat jejich potřeby a nabídnout kvalitní produkt za cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Měřítkem výkonnosti je v tomto případě kvalita, dodací lhůta a cena. 5 Jiné hodnocení výkonnosti požadují poskytovatelé půjček, kteří se zajímají o dlouhodobý průběh cash flow a ziskovost podniku tak, aby bylo zajištěno splácení úvěrů i jistiny (KISLINGEROVÁ, 2010).

Výkonnost podniku je dnes velmi aktuálním tématem. Zhruba před dvaceti lety byl zaznamenán jistý ústup od tradičních interních finančních kritérií úspěšnosti či

výkonnosti podniku, jakými jsou například zisk, tržby z prodeje vlastního zboží, služeb a vztah zisku před zdaněním k tržbám či rentabilita aktiv (KISLINGEROVÁ, 2009).

Hodnocení a měření výkonnosti podniku v praxi představuje obsáhlý a složitý problém, pro jehož řešení jsou u manažerů vyžadovány dostatečné vědomosti, znalosti, zkušenosti, ale i intuice. Klíčový význam při hodnocení výkonnosti podniku hraje finanční analýza.

V posledních letech bylo vytvořeno několik významných přístupů k měření výkonnosti podniku ať už vědci, lidmi z praxe či poradenskými organizacemi. Nejvíce uznávané a moderní jsou tyto přístupy:

Balanced Scorecard.

Data Envelopment Analysis.

Model Malcolma Baldrige.

Six Sigma.

The EFQM Excellence Model. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2009)

Z výše uvedených přístupů bude, dle zaměření diplomové práce, autorem v dalších podkapitolách blíže popsán The EFQM Excellence Model, respektive model START, který je pro diplomovou práci stěžejní.

2.2.1 Deset věcí pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti

Přestože má každý podnik svá specifika, kvůli nimž je obtížné definovat všechny faktory ovlivňující úspěšnost zavedení systémů měření výkonnosti, lze jmenovat alespoň několik hlavních atributů potenciálního úspěchu. Autorky Pavelková a Knápková uvádějí, že je vhodné pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti podniku dodržet následující desatero:

1. Jasně formulovat vize a strategie ve shodě s hodnotovým řízením podniku.
2. Stanovovat vrcholová měřítka výkonnosti v návaznosti na strategickou vizi.
3. Vytvořit pravidla pro vyhodnocení výsledků a důsledně identifikovat generátory hodnoty.

4. Určit finanční i nefinanční měřítko, která měří dopad podnikových aktivit a událostí na řízení podniku.
5. Stanovit "vlastníka" každého měřítka.
6. Zachovat možnost změny měřítek podle změn podmínek podnikání a změn priorit.
7. Navázat měřítko a jejich plnění na motivační systém podniku jak pro vrcholový management, tak pro nižší úroveň řízení a pečlivě jej dodržovat.
8. Zaměřit zpracovávání plánů na úrovni celé organizace i provozních jednotek na tvorbu hodnoty a její generátory.
9. Využívat v procesu plánování metod a postupů benchmarkingu pro identifikaci generátorů hodnoty a měření požadovaných hodnot měřítek.
10. Využívat odpovídající informační systém jako nástroj podporující růst výkonnosti podniku při plánování, řízení a kontrole procesů.

2.3 Strategické řízení

Společně s teorií o výkonnosti podniku je strategické řízení jedno z nejdůležitějších pro pochopení dané problematiky.

2.3.1 Význam

Strategické řízení zahrnuje nejdůležitější rozhodnutí manažerů vrcholové úrovně a v tom spočívá jeho význam. Strategickým managementem se rozumí soubor manažerských rozhodnutí, tím se utváří dlouhodobá výkonnost organizace. Zahrnuje to všechny základní manažerské funkce, jako jsou plánování, organizování, vedení a kontrolování. U těchto funkcí musí probíhat analyzování, rozhodování, implementace a koordinace. (FOTR, 2012)

Autoři Johnson, Scholes a Whittington uvádějí, že strategie představuje směr, který je dlouhodobý, a pole působnosti podniku. Pomocí těchto dvou aspektů podnik dosáhne

výhody oproti svým konkurentům, v kolísavém prostředí. Toto je zapříčiněné uspořádáním zdrojů cílů. (JOHNSON, SCHOLLES, WHITTINGTON, 2008)

2.4 The EFQM model

Evropská nadace pro management jakosti vyvinula model realizující koncepci Total Quality Management (celkové řízení jakosti) již v roce 1991 pod názvem Evropský model TQM, jež byl používán až do roku 1999. „*Tento model účinně aplikuje 8 základních principů TQM a představuje dnes nejnáročnější, ale současně i nejdokonalejší metodický materiál k rozvoji systémů managementu (ne už pouze managementu jakosti!) ve světě.*“ (NENADÁL a kol., 2011)

Základní principy metody EXCELENCE (dokonalé působení organizace v oblasti řízení i výsledků) jsou stanoveny následovně:

- **Orientace na výsledky** – Excellence je dosahováním takových výsledků, které vrcholně uspokojují všechny zainteresované strany.
- **Zaměření na zákazníka** – Excellence je tvorbou trvalé hodnoty pro zákazníky.
- **Vůdcovství a stálost účelu** – Excellence je inspirujícím vůdcovstvím vycházejícím z vize a doprovázený stálostí účelu.
- **Management prostřednictvím procesů a faktů** – Excellence je řízením organizace pomocí souboru systémů, procesů a faktů a zároveň spolu souvisejí.
- **Rozvoj a zapojení lidí** – Excellence je maximalizací příspěvků pracovníků díky jejich rozvoji a zapojení.
- **Neustálé učení se, inovace a zlepšování** – Excellence je výzvou aktuálnímu stavu a efektivní změnou s využitím procesů učení se k tvorbě inovací a možnostem ke zlepšování.

- **Rozvoj partnerství** – Excellence je rozvíjením a udržováním partnerství s přidanou hodnotou.
- **Sociální odpovědnost** – Excellence je aktivitami, které jdou daleko za rámec minimálních požadavků legislativy, a kterými se organizace snaží o pochopení a uspokojování všech očekávání zainteresovaných stran ve společnosti. (NENADÁL a kol, 2011)



Obr. 1: Základní koncepce excellence (Zdroj: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)

Úkolem The EFQM Excellence Model je odhalit slabá místa podniku a upozornit na jeho slabé stránky. Model má obecný charakter a díky tomu jej lze aplikovat v jakékoli organizaci bez rozdílu její velikosti a druhu nabízených produktů. Obsahuje 9 hlavních a 32 dílčích kritérií a každé dva roky je přezkoumáván a aktualizován z pohledu komplexnosti a vhodnosti. Prvních pět kritérií (tj. Předpoklady) doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, zatímco další čtyři kritéria (tj. Výsledky) ukazují, co bylo organizací již dosaženo. (KNÁPKOVÁ, PAVELKOVÁ, 2009)

Základní schéma a vazby modelu jsou znázorněny na následujícím obrázku 2.



Obr. 2: Model EFQM (zdroj: NÁRODNÍ CENA KVALITY, 2013)

2.5 Model START

V následující kapitole bude rozebrán MODEL START, který je stěžejní pro dosažení cílů diplomové práce.

2.5.1 Definice Modelu START

Vedení

Myšlenky týkající se vedení v modelu START jsou zaměřeny na vůdčí schopnosti vedení podniku. „*Jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto implementovány prostřednictvím, vhodných aktivit a chování. Jak jsou manažeři osobně zaangažováni do zabezpečení toho, že systém managementu je v organizaci rozvíjen a zaveden.*“ (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010)

„a) Manažeři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti.

b) Manažeři jsou osobně angažováni do zabezpečování toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, implementován a nepřetržitě zlepšován.

c) Manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti.

d) Řídicí pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců. “

Strategie

Definici kritéria uvádí Nenadál: *„Jak organizace implementuje svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů. “* (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010)

a) Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.

b) Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.

c) Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.

d) Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.

e) Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány.

Lidé

„Jak organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury a jak tyto aktivity plánuje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů. “

Dílčí kritéria této sekce opět vyjmenoval (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010)

a) „Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.

b) Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti i kompetence lidí.

c) Lidé jsou angažováni a zmocněni k procesům.

d) Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.

e) Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.“

Je možno poznamenat, že každé toto kritérium obsahuje své vlastní dílčí kritéria, na která je možno se zaměřit a aplikovat je v souladu s celkovou strategií společnosti, jejíž oblast spadá do kategorie - Lidé. Pro lepší představu takovéto konkrétní sub dílčí kritéria mohou mít podobu například podpora společenských akcí pro zaměstnance, zavedení speciálního důchodového systému pro věrné zaměstnance, delegování pravomocí na základě strategického rámce podniku, nebo prostou podporou týmové práce v organizaci.

Důležité je najít myšlenkový řetězec a vzájemnou provázanost sub dílčích kritérií na dílčí kritéria a ty navazující na kritérium hlavní, spadající do myšlenkové strategie vedení podniku.

Partnerství a zdroje

Definici tohoto kritéria vysvětluje (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010): „*Jak organizace plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.*“

Toto kritérium rovněž dosáhlo mírného posílení na jeho významu, jelikož po modernizaci modelu v roce 2013 byla jeho hodnota zvýšena o 1 procentní bod na 10% z původních 9% modelu z roku 1999. Opět lze předpokládat, že krom prostého zjednodušení celého modelu, kdy se váhy jednotlivých kritérií vyrovnaly, byl hlavní důvod tohoto navýšení uvědomění si důležitosti tohoto kritéria na chodu společnosti.

Jednotlivá dílčí kritéria je vyjmenováno následovně následovně:

- a) Jsou řízeny externí partnerské vztahy.
- b) Jsou řízeny finanční zdroje.
- c) Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.

- d) Jsou řízeny technologie v organizaci.
- e) Jsou řízeny informace a znalosti.

Jak již bylo uvedeno dříve a pro úplnost je poznamenáno i zde, tyto dílčí kritéria jsou opět složena ze spousty dalších dílčích sub kritérií, která se pro každý podnik různí. Záleží na konkrétním podniku, kterým kritériím se bude věnovat. Výrobní podnik například jako sub kritérium sleduje nahrazování zastaralých technologií novými, zatím co obchodní podnik více rozvine kritérium partnerských vztahů. A to i přes to, že se novým technologiím samozřejmě věnovat bude též, jen ne tak detailně. (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010)

Důležité stejně jako v předchozích kategoriích je, aby byl kvalitní vytvořen myšlenkový řetězec propojenosti jednotlivých kritérií s nižšími částečnými kritérii a aby bylo přesně definováno, jakým způsobem přispívají k celkovému pokroku.

Procesy

Na téma kritérium procesy nabízí následující definici: „*Jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků a jak generuje zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované.*“ (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010). Je třeba si uvědomit, že pod pojmem procesy se skrývá prakticky celý proces objednávky, přes výrobu až po dodání produktu a jeho následného případného servisu.

Autor uvádí následující výčet dílčích kritérií:

- a) Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.
- b) Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a jiné zainteresované strany.
- c) Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.

- d) Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.
- e) Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.

Výsledky vzhledem k zákazníkům

„Čeho organizace dosahuje ve vztahu k externím zákazníkům.“ (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010)

a) „Měřítko vnímání ze strany zákazníků. Tato měřítka jsou obrazem vnímání organizace zákazníky a jsou odvozena od přehledů zákazníků, diskuzí v ohniskových skupinách, hodnocení odběratelů, pochval, stížností apod. V závislosti na charakteru organizace mohou tato měřítka zahrnovat:

- Celkový image organizace
- Výrobky a služby
- Prodej a poprodejní služby
- Loajalitu

b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti i k předvídání vnímání ze strany externích zákazníků. V závislosti na charakteru organizace mohou ukazatele výkonnosti zahrnovat:

- Celkový image organizace
- Výrobky a služby
- Prodej a poprodejní služby
- Loajalitu.

Přesto že se může zdát, že obě kritéria řeší to stejné, liší se v úhlu pohledu na danou problematiku. Teprve až na základě komplexnosti složených z obou úhlů pohledu podnik dostane správný a objektivní pohled na věc. Jak ze strany externí, tak z interního vyhodnocení těchto vztahů. Jen pro úplnost hodnota tohoto kritéria byla ponížena o 5 procentního bodu z 20% v roce 1999 na 15% v roce 2013.

Výsledky vzhledem k zaměstnancům

„Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům. (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010) Toto kritérium má prakticky velmi podobné dílčí kritéria jako kritérium předešlé.

„Měřítko vnímání zaměstnanci. Tato měřítko vypovídají o vnímání organizace zaměstnanci a jsou odvozena od přehledů, diskuzí v ohniskových skupinách, rozhovorů, hodnocení apod. Mohou zahrnovat např.:

- Motivaci

- Uspokojování

b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele používané organizací k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování výkonnosti zaměstnanců. V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:

- Úspěchy v rozdělování kompetencí

- Motivaci a angažování

- Spokojenost zaměstnanců.

Na základě tedy těchto dvou dílčích kritérií získá podnik náhled na danou problematiku oběma způsoby. Jak vnímání samotnými zaměstnanci, tak i porovnání jejich tvrzení s ekonomickou realitou. Podnik tak získá objektivní přehled na základě, kterého může vedení podniku podniknout nezbytná nápravná opatření u potenciálních nesrovnalostí.

Výsledky vzhledem ke společnosti

„Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě.“

Toto kritérium má stejné členění jako kritérium zaměstnanců, či zákazníků. Pouze dvě dílčí kritéria, jejichž sub kritéria jsou o to komplexnější a složitější z hlediska měření a provedení.

Dělení těchto dílčích kritérií je následující:

a) „Měřítka vnímání společností. Tato měřítka odrážejí to, jak organizaci vnímá společnost, a jsou získána např. ze správ, přehledů, veřejných událostí, ohlasů veřejnosti, úradů apod. V závislosti na charakteru organizace mohou zahrnovat např.:

- zodpovědné chování vůči občanům
- angažovanost ve veřejných činnostech
- aktivity při snižování a prevenci znečišťování prostředí v průběhu životního cyklu výrobků.
- spoluúčast na aktivitách ochrany zdrojů.

b) Ukazatele výkonnosti. Jsou to interní ukazatele pro monitoring, předvídání a zlepšování výkonnosti organizace a vnímání společností. Kromě ukazatelů v kritériu výše uvedené mohou zahrnovat:

- oznamování změn ve vývoji zaměstnanosti
- mediální pokrytí
- rozsah spolupráce s úřady v oblastech: certifikace vývozu, dovozu, plánování, schvalování výrobků
- rozsah získaných ocenění.

Tento způsob získání informací, stejně jako v předešlých kritériích, poskytne podniku dostatečný přehled o skutečné situaci a na jejich základě lze provést příslušná opatření k nápravě.

Klíčové výsledky výkonnosti

„Čeho organizace dosahují s ohledem na plánovanou výkonnost (NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY, 2010). Jedná se o poslední kritérium modelu START. Jeho hodnota zůstala nezměněna a v obou modelech jak z roku 1999, tak z roku 2013, dosahuje hodnoty 15%.

Dílčí kritéria si zde zachovávají naučený postup dělení do dvou základních kritérií s poměrně rozsáhlým systémem následných sub kritérií. Opět zde bude v následující citaci vynechán prostý výčet možných variant. Tedy Nenadál uvádí následující dílčí kritéria:

a) „Klíčové výsledky. S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:

- Finanční výsledky
- Mimofinanční výsledky

b) Klíčové ukazatele výkonnosti. Jsou operativní povahy a slouží k monitoringu, pochopení, předvídání a zlepšování klíčových výsledků organizace. S ohledem na charakter organizace mohou zahrnovat např.:

- Procesy
- Externí zdroje
- Finanční zdroje
- Prostředky (budovy, zařízení, materiál)
- Technologie
- Informace a znalosti.

2.5.2 Dotazník

Tento dotazník byl navržen proto, aby pomohl jakékoli organizaci nebo podniku zjistit svoji pozici na stupnici podnikatelské excelence. Dotazník vychází z osvědčené a

vyzkoušené metody pro hodnocení organizací z hlediska různých aspektů, které společně definují excelenci na základě způsobilosti organizace a jejich dosažených výsledků. Dotazník pojímá excelenci v širokém smyslu a neomezuje se pouze na zvažování aspektů systémů managementů kvality (např. podle norem řady ISO 9000). Rovněž zasahuje do oblastí, jakými jsou např. efektivnosti postupů, úspěchy při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoj pracovníků organizace při plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků.

Dotazník se sestává z 50 rovnocenných a vyvážených otázek. Je jisté, že pouhým položením 50 otázek nelze nikdy zajistit kompletní představu o úspěších a možnostech organizace. Dotazník však poskytne užitečný výchozí bod a ukazatel pro následné činnosti. Klíčovou a charakteristickou vlastností tohoto dotazníku je, že každá z 50 otázek má rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení organizace. Tudiž v částech „Zákazníci – výsledky“ a „Klíčové výsledky“ je větší počet otázek než například v části „Společnost – výsledky“. Je snahou tímto rozdělením počtu otázek vyjádřit váhy bodového hodnocení Modelu excelence EFQM. Použití 50 rovnocenných otázek také napomůže manažerům při určování, kde má jejich úsilí o zlepšování největší dopad. Je to z toho důvodu, že každý okruh otázek, který je vybrán pro opatření ke zlepšování, bude mít stejný vliv na celkové zlepšování a dosažené bodové hodnocení.

2.5.3 Bodové hodnocení

D – Dosud nezahájeno – téměř nic se neděje; Dobré myšlenky, které však nepokročily dále než jen jako přání (0%).

C – Určitý pokrok – určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná a příležitostná přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Jsou některá místa, kde je úspěch realizace či úspěšné výsledky (33%).

B – Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a běžná přezkoumání a zlepšování. Mírné znepokojení nad tím, že daná oblast není řešena v plném rozsahu. Ve všech činnostech a aspektech (67%).

A – Vynikající přístup a výsledky, které jsou řešeny v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Je obtížné předpokládat další podstatné zlepšení (100%).

Je nutné uvést, že každá otázka v dotazníku (celkem 50) má rovnocenný podíl v konečném bodovém hodnocení. Otázky jsou členěny na dva úseky. První úsek 25 otázek představuje předpoklady pro dosažení výsledků a druhá sada 25 otázek definuje dosažené výsledky.

2.5.4 Postupné kroky MODELU START

Provést bodové hodnocení dotazníku je pro většinu organizací něco jako provádět nesnadný úkol, což však nevyplývá ze složitosti dotazníku. Problém spočívá spíše ve správném pochopení úplného významu každé otázky a v čestném a realistickém provedení nejvhodnějšího bodového hodnocení své organizace. Je samozřejmé, že organizace bude chtít prezentovat svoji nejlepší představu; někdy je obtížné být objektivní s ohledem na organizaci, v níž je hodnotitel zaměstnán a v níž je každodenně přímo zainteresován. Je ale třeba být při bodovém hodnocení co nejobektivnější. Po vyplnění dotazníku je třeba určit oblasti pro budoucí možnosti zlepšování a také potvrdit silné oblasti dosažených úspěchů. Účelem tohoto dotazníku je pomoci při hodnocení současného stavu organizace aspektů nastíněných v 50 otázkách. Každá z otázek má stejný význam a přispívá k bodovému hodnocení stejnou měrou.

Každá z otázek je výzvou pro hodnotitele provést hodnocení efektivnosti úsilí organizace při

plnění požadavků uvedených v příslušné otázce.

Solidní přístup zahrnuje některou nebo všechny z dále uvedených charakteristik:

- systematický (tj. spíše plánovaný sled událostí než souhrn ad hoc úkonů);
- běžně aplikovaný (tj. běžná a základní součást každodenních činností);
- spíše založený na prevenci (tj. proaktivní) než reaktivní na již vzniklé problémy.

Správné uplatňování nebo aplikace znamená, že přístup je aplikován:

- ve všech příslušných oblastech, včetně podpůrných činností, dodavatelů, popř. zákazníků;
- rovnoměrně na všech úrovních pracovníků, kterých se to týká;
- intenzivně a v celém rozsahu možností, a to v oblastech, pro něž by to mohlo být vhodné.

Efektivní přístup znamená, že přístup a jeho uplatňování jsou:

- podrobovány pravidelným přezkouváním a hodnotícím cyklům s cílem jejich zlepšování;
- rutinním způsobem hodnoceny z hlediska vhodnosti a dalšího rozvoje, a to na základě monitorování, měření a faktických dat;
- opakovaně zlepšovány, aby se zajistila lepší efektivnost a účinnost.

Očekává se, že využití dotazníkulepší možnost dosahování excelentních výsledků organizace a přinese také existenci správných metod a činností. Takové výsledky:

- vykazují zlepšující se trend;
- ukazují dobrou úroveň výkonnosti ve srovnání s konkurencí, rovnocennými organizacemi nebo prvky benchmarkingu „nejlepšího v dané třídě“;
- jsou významné pro všechny aspekty podnikání, k nimž se vztahují;
- teoreticky pokrývají období pěti let.

Zásady a názory, která podporují použití dotazníku, jsou:

- úspěšné organizace se soustřeďují na porozumění svým zákazníkům a uspokojování jejich potřeb a očekávání;
- všechny přístupy a metody by měly být podrobovány pravidelnému přezkouvání a cyklům zlepšování a jejich závěry by měly být uplatňovány (platí to pro řídicí a podpůrné procesy, stejně jako pro hlavní procesy související s výrobkem nebo službou);
- řídicí pracovníci musí vést své podřízené formou příkladů a způsobem, který neustále podporuje snahu o docílení excelence;

- výkonnost všech procesů by se měla pravidelně monitorovat a měřit a měla by být známa a vyhodnocována;
- organizace by měla řídit své podnikání spíše na základě faktů než názorů, fakta a výsledky by měly být snadno dostupné a měly by být pravidelně k dispozici;
- správná komunikace v rámci organizace by měla být samozřejmostí;
- zkrácení doby cyklu ve všech aspektech podnikání je klíčovým cílem;
- benchmarking*) klíčových procesů a činností je zásadní;
- pojem „interní zákazník“ by měl být zřejmý v případě, že každý pracovník nebo oddělení má svého „následovníka“ jako svého zákazníka;
- týmová práce (tj. práce skupiny) by měla být běžným způsobem práce při dosahování zlepšování;
- mělo by být hodnoceno a odměňováno úsilí o zlepšování;
- neustálé zlepšování, které zapojuje každého pracovníka do procesu změny, by mělo být běžnou záležitostí;
- partnerství (dodavatelé, zákazníci a ostatní) jsou vysoce ceněna a neustále rozvíjena.

Krok 1

Rozhodnout (vedení organizace) o aplikaci modelu START. Rozhodnout, jaká část (myšleno ve smyslu organizační jednotky nikoli oblasti jako např. personální oblast, finance, výroba atd.) organizace bude hodnocena.

- Jmenovat tým řešitelů – (START tým). Je výhodné, pokud jsou členové týmu z různých organizačních jednotek a úrovní řízení.
- Jmenovat odpovědnou osobu – manažera projektu.
- Zaslát přihlášku buď do Sdružení pro oceňování kvality (SOK), nebo do České společnosti pro jakost (ČSJ). Poznámka: Přihlášku lze stáhnout z webových stránek těchto organizací.

Krok 2

- Informovat o projektu sebehodnocení zaměstnance, případně další zainteresované strany.
- Vyslat manažera projektu na 1 denní školení (model EFQM – sebehodnocení) do ČSJ, případně si vyžádat 1 denní konzultaci ve firmě.

- Vyškolit interně ostatní členy START týmu (manažer projektu). Toto není nezbytně nutné pro organizaci, držitele platného certifikátu ISO 9001.

Krok 3

- Zahájit práce spojené se sebehodnocením. Postup stanovit na prvním jednání START týmu. Je vhodné, aby dotazník vyplnil každý člen týmu samostatně. Vyplněný dotazník může doplnit i záznamem v „kartě oboru působnosti“ (kapitola č. 2), ve které zaznamená detaily svého hodnocení. Výše hodnocení v jednotlivých položkách je potom vhodné stanovit konsenzem na jednání týmu. Hodnocení lze provést i jednorázově, přímo na zasedání týmu. V tomto případě je nezbytné, aby se členové START týmu s požadavky dotazníku bedlivě seznámili předem a dohodli postup získávání informací v jednotlivých pracovištích organizace. Toto řešení ale nedoporučujeme.
- Na základě zjištěných skutečností označí hodnotitel v dotazníku políčko, které odpovídá úrovni plnění otázky (D, C, B, A). Pokud se otázka skládá z několika podotázek, lze hodnocení B nebo A použít pouze v případě, že je hodnocení pozitivní na všechny podotázky, v opačném případě je třeba hodnocení adekvátně snížit.
- V dotazníku označuje hodnotitel objektivně podle skutečnosti pouze úroveň plnění jednotlivých otázek, a to bez zdůvodnění.
- Z údajů v dílčích dotaznících stanoví START tým „silné stránky“ organizace a „oblasti pro zlepšování“.
- Na závěr START tým sestaví „Profil organizace“ (viz příklad diagramu typu RADAR). *Krok 3.1 Sebehodnocení je možno provést i během jedné návštěvy auditora s využitím podkladů k „přezkoumání systému managementu vedením“ ve smyslu požadavků článku 5.6 normy ISO 9001 a rozsahu dotazníku Modelu START jako přípravu na dozorový audit nebo recertifikaci.*

Krok 4

- Seznámit vedení organizace s výsledky sebehodnocení, provést případné korekce. Aktivní účast zástupců vrcholového vedení organizace v procesu sebehodnocení se doporučuje.

Krok 5 : Organizace zvolí jednu z následujících možností:

- Krok 5.1 Zaslát vyplněný dotazník s podpisem vedoucího organizace do Sdružení pro oceňování kvality (SOK). Dohodnout (telefonicky, E-mailem) s vedením SOK 1/2 denní návštěvu ověřovatele SOK k posouzení relevantnosti dotazníku a navržených opatření organizace. Ověřovatel neprovádí hodnocení, posuzuje pouze, zda sebehodnocení bylo provedeno ve smyslu tohoto doporučení. Svoje stanovisko zaznamená a předá vedení SOK.

- Krok 5.2 Pokud je dotazník vyplněn jako dokument „přezkoumání systému managementu vedením“, předloží jej vedení firmy vedoucímu auditního týmu, který provádí dozorový nebo recertifikační audit. Auditor (pro tuto činnost musí být prokazatelně vyškolený) posoudí dotazník, návrhy na opatření a spolu se svým krátkým stanoviskem zašle do SOK.

V obou případech platí, že nejde o klasické hodnocení třetí stranou, ale pouze o posouzení jak, jakou formou a s jakými výsledky (profil organizace, plán zlepšování) byl dotazník a tedy proces sebehodnocení v organizaci realizován.

Krok 6 : Činnost SOK

- Na základě doporučení hodnotitele (auditora) rozhodne SOK o udělení „Ocenění za zapojení organizace“ s certifikátem „Perspektivní firma“. Platnost certifikátu je 3 roky od data vydání.
- SOK dohodne s úspěšným žadatelem termín a místo předání certifikátu.

Krok 7: Činnosti SOK, ČSJ a Národního informačního střediska podpory kvality (NIS-PK)

- Jména držitelů všech typů ocenění v programech Národní ceny kvality zveřejňují SOK a ČSJ na svých webových stránkách a propagačních materiálech.
- V rámci propagace programů Rady kvality ČR jsou jména oceněných zveřejňována na stránkách Národní politiky kvality, ve zprávách v tisku i elektronických médiích. (zajišťuje NIS-PK)

Krok 8 : Doporučení

- Rada kvality doporučuje oceněné organizaci využít výsledky tohoto sebehodnocení při zlepšování řízení organizace a realizovat navržená opatření ve formě „Plánu zlepšování“.

- Doporučuje se sebehodnocení každoročně opakovat a po třech letech se přihlásit do programu Národní ceny kvality START PLUS, nebo do programu Modelu EXCELENCE.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci této kapitoly autor diplomové práce uvádí informace o spolupracující společnosti.



Obr. 3: Logo společnosti

Datum zápisu:

9. července 2012

Obchodní firma:

Ice - industrial services a.s.

Sídlo:

U Slavie 1540/2a, Vršovice, 100 00 Praha 10

Identifikační číslo:

29158541

Právní forma:

Akciová společnost

Akcie:

200 ks akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10000,- Kč

Základní kapitál:

2 000 000,- Kč

Splaceno: 2 000 000,- Kč.

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti je poskytování softwarových projekčních prací v oblasti automatizace výroby. Dle obchodního rejstříku podnikatelská činnost společnosti je pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

ICE – industrial services je česko-německý systémový integrátor, který vyvíjí a dodává automatizované výrobní linky a stroje zejména pro automobilový, strojírenský a potravinářský průmysl. Společnost ice dodává komplexní řešení průmyslové automatizace - kompletní vývoj a engineering, výrobu a montáž, vývoj řídicího software, instalaci celého zařízení, oživení a uvedení do provozu. Komplexnost služeb doplňuje pozáruční servis, údržba a nadstandardní podpora.(ICE – industrial servies a.s., 2015)

Kvalita, flexibilita a rychlost společně s perfektními službami zákazníkům jsou největší konkurenční výhody. Mezi zákazníky se řadí všichni světoví výrobci automobilů a jejich významní dodavatelé působící v České republice a Evropě. Zároveň mezi tradiční zákazníky patří středně velké a rodinné společnosti, kterým pomocí optimalizace výroby zvyšuje jejich konkurenceschopnost, případně s nimi spolupracuje na společných projektech. Zkušený tým vysoce kvalifikovaných odborníků je klíčovým faktorem pro zajištění dokonalých služeb.(ICE – industrial servies a.s., 2015)



3.1 Strategická analýza společnosti

Tato analýza je sestavována s cílem určit perspektivu podniku z dlouhodobého hlediska, vývoje trhu, konkurence a vývoje podnikových tržeb a v neposlední řadě s ohledem na to, jaká rizika jsou s danou společností spojena. Vzhledem k tomu, že společnost v uplynulých dvou letech vykazuje kladné hodnoty a zisk, lze předpokládat její dlouhodobou perspektivu.

Mezi makroekonomické ukazatele, které mohou ovlivňovat společnost ICE – industrial services a.s., patří například inflace a HDP. Výkyvy v HDP jsou způsobeny hospodářskou krizí. Ta se naplno projevila v roce 2010 a 2011. Uvedené údaje byly nalezeny v makroekonomické predikci České republiky z dubna 2015. V tabulce budou uvedeny údaje o HDP v Německu i České republice. Inflace je znázorněna jen pro ČR.

Tab. 1 HDP v SRN a v ČR (vlastní zpracování, zdroj: www.tradingeconomics.com)

Kurz 1\$/24,19Kč	2007	2008	2009	2010	2011
HDP – Německo (mld. Kč)	71966,88 Kč	82456,32 Kč	89926,08 Kč	81911,52 Kč	81 93,04 Kč
Meziroční růst (%)		14,58	9,06	-8,91	-0,02
HDP – ČR (mld. Kč)	3 725,04 Kč	4 531,68 Kč	5 645,04 Kč	4 937,52 Kč	4 968,48 Kč
Meziroční růst (%)		21,65	24,57	-12,53	0,63
Inflace v ČR	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Tab. 2: HDP v SRN a v ČR (vlastní zpracování, zdroj: www.tradingeconomics.com)

Kurz 1\$/24,19Kč	2012	2013	2014
HDP – Německo (mld. Kč)	90 045,12 Kč	84 797,76 Kč	89 526,24 Kč
Meziroční růst (%)	9,95	-5,83	5,58
Průměr	3,48610		
HDP – ČR (mld. Kč)	5 455,44 Kč	4 962,00 Kč	5 011,20 Kč
Meziroční růst (%)	9,80	-9,04	0,99
Průměr	5,15201		
Inflace v ČR	3,3	1,4	0,4

Směrodatné odchylky výpočtů pro mezinárodní růst HDP v České republice a Německu jsou uvedeny v tabulce č. 3.

Tab. 3: Směrodatné odchylky (vlastní zpracování)

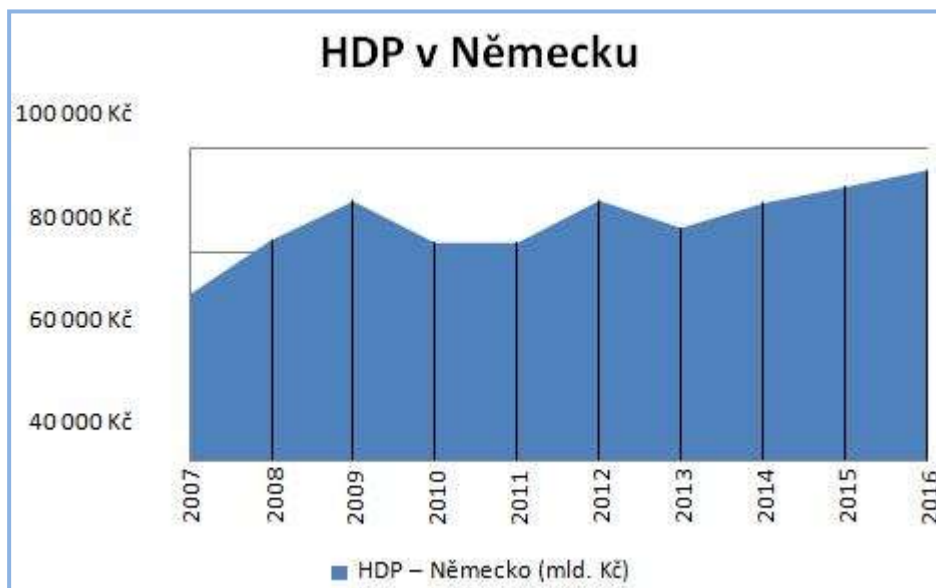
Směrodatná odchylka HDP v Německu	8,04465
Směrodatná odchylka HDP v České	13,21825

V tabulce číslo 4 je zobrazen plánovaný vývoj makroekonomického ukazatele HDP v letech 2015 a 2016 pro oba výše zmíněné státy. Kurz, kterým jsou hodnoty převáděny, je platný k 14.8.2015. Kurz 1\$ = 24,19 Kč.

Tab. 4: Predikce HDP v SRN a v ČR (vlastní zpracování, zdroj: www.tradingeconomics.com)

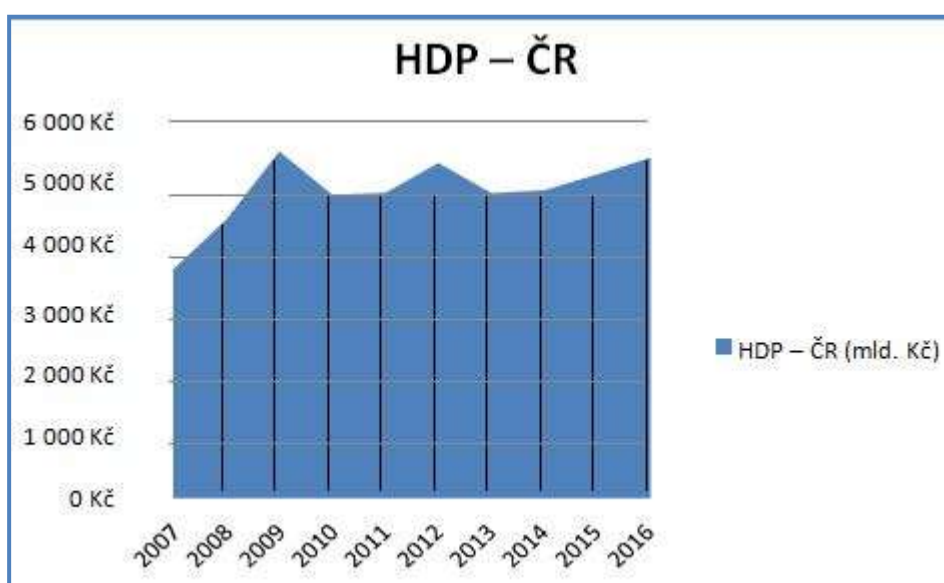
	2015	2016
HDP – Německo (mld. Kč)	92 647,27 Kč	95 877,10 Kč
HDP – ČR (mld. Kč)	5 269,38 Kč	5 540,87 Kč

V uvedeném grafu číslo 1 je uveden vzestupná trend ukazatele HDP v Německu. Ekonomika posiluje pomocí prováděných investic.



Graf 1: HDP v Německu (vlastní zpracování)

Růstu českého hospodářství hlavně pomáhá vyšší spotřeba zákazníků, tedy chuť domácností utrácet. Snižuje se nezaměstnanost a začínají pomalu růst reální mzdy. Inflace v ČR je poměrně nízká v porovnání s okolními ekonomikami. Díky těmto pozitivům se příznivě ovlivňuje spotřebitelský sentiment a ochota nakupovat.



Graf 2: HDP v ČR (vlastní zpracování)

Dle publikace Maříka jsou uváděny následující části strategické analýzy:

- Relevantní trh, jeho analýza a prognóza (analýza vnějšího potenciálu),
- analýza konkurence a vnitřního potenciálu podniku,
- prognóza tržeb společnosti ICE. (MAŘÍK, 2007)

3.1.1 Prognóza relevantního trhu

V následující tabulce se autor zaměří na porovnání konkurenční síly společnosti z hlediska přímých a nepřímých faktorů, kterým byl přidělen příslušný počet bodů. Jedná se o subjektivní hodnocení. V reálném hodnocení by bylo nutné oslovit pracovníky společnosti, management a další odběratele. Cílem této prognózy je stanovit postavení podniku na trhu.

Tab. 5 : Konkurenční síla oceňování podniku (vlastní zpracování, zdroj: MAŘÍK, 2007)

	Kritérium	Hodnocení						
		Konkurence má převahu		Průměr			Podnik má převahu	
		0	1	2	3	4	5	6
Přímé faktory	1. Kvalita výrobků					X		
	2. Technická úroveň výrobků						X	
	3. Cenová úroveň				X			
	4. Intenzita reklamy			X				
	5. Výhoda místa					X		
	6. Výhoda distribuce					X		
	7. Image firmy					X		
	8. Servis a služby						X	
Nepřímé faktory	9. Kvalita					X		
	10. Výkonný personál					X		
	11. Výzkum a vývoj						X	
	12. Majetek a investice				X			
	13. Finanční situace				X			
	Četnost bodů	0	0	1	3	6	3	0
	Body + četnost	0	0	2	9	24	15	0

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že subjektivním hodnocením podniku, podnik dosáhl 50 bodů ze 78 možných, což je 64% konkurenční síla.

Tab. 6 : Hodnocení (vlastní zpracování)

Maximální počet bodů	78
Získané body	50
Hodnocení 50/78	64,1%

3.1.2 Model vývoje tržeb v odvětví

Na základě údajů v Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ) autor zjistil údaje o trhu, tedy tržbách v odvětví, které jsou uvedeny v následující tabulce, viz níže.

Společnost spadá do mnoha skupin klasifikací CZ-NACE, například (71.12 Inženýrské činnosti a související technické poradenství, G. Velkoobchod a maloobchod, 26: Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení. Pro prognózu tržeb v odvětví bude vybrána skupina s klasifikací CZ-NACE 26.

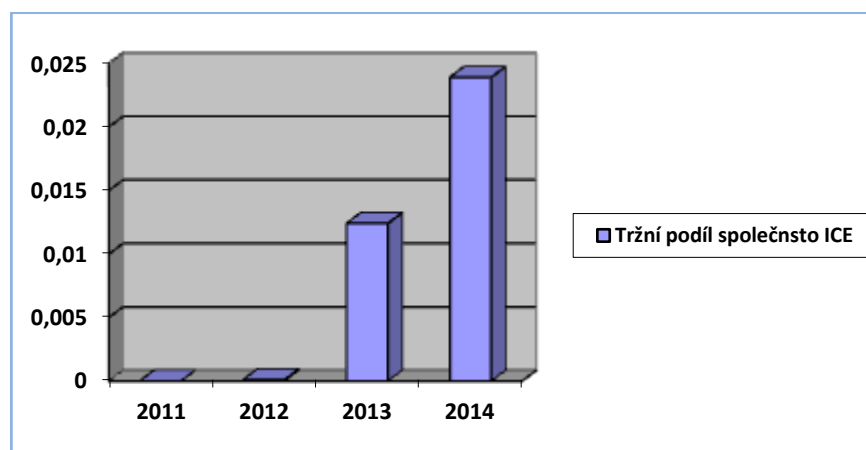
Model vývoje tržeb v odvětví je vytvořen na základě historických dat zjištěných na ČSÚ. Jako faktory byly zvoleny hrubý domácí produkt a inflace.

Tab. 7: Vývoj tržeb v odvětví (vlastní zpracování, zdroj: www.businessinfo.cz)

Minulost	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby trhu (odvětví) - mil. Kč	258 713	265 655	233 024	260 711	239 785	280 846	257 804	259 168
meziroční růst [%] - index růstu trhu	-	2,68	-12,28	11,88	-8,03	17,12	-8,20	0,53
Směrodatná odchylka (%)	10,160							
Tržní podíl společnosti	-	-	-	-	-	0,0001%	0,0124%	0,0239%

Pomocí údajů z předchozí tabulky tržeb v odvětví je možné určit podíl společnosti na trhu, který je v roce 2012 0,0001% a v následujících letech intenzivně roste. Jak lze vidět v grafu číslo 2. Společnost začala uskutečňovat svou podnikatelskou činnost v roce 2011, a proto jsou hodnoty tržního podílu společnosti v letech 2007 – 2010 nevyplněny.

Graf 3. Vývoj podílu tržeb na trhu (vlastní zpracování)



V tabulce číslo 8 jsou uvedeny predikované hodnoty tržeb v odvětví pro roky 2015 a 2016.

Tab. 8 : Predikce vývoje tržeb v odvětví

	2015	2016
Tržby trhu (odvětví) - mil. Kč	259 399	259 552
Meziroční růst [%] - index růstu	0,09	0,13

Pro odhad budoucího tržního podílu na trhu bude použita analýza časové řady lineárního trendu a jeho spojnice s indexem determinace $R^2 = 0,9996$. Tedy 99,96% modelu bude vysvětleno regresí. Pro účely dalších výpočtů bude použit lineární trend.

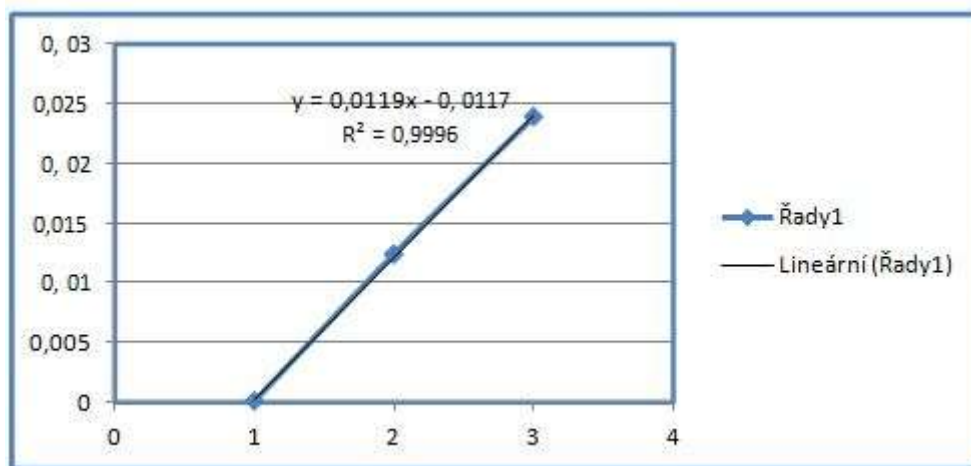
Proložení spojnice trendu je získána následující rovnice:

$$y = 0,0119x - 0,0117$$

$$R^2 = 0,9996$$

V grafu číslo 4 je zachycena spojnice budoucího trendu křivky.

Graf 4. Trend křivky (vlastní zpracování)



Budoucí podíl tržeb společnosti na trhu je uveden v tabulce níže.

Tab. 9: Predikce vývoje tržního podílu společnosti ICE (vlastní zpracování)

2012	0,0001
2013	0,0124
2014	0,0239
Predikce pro rok 2015 a 2016	
2015	0,0359
2016	0,0478

3.1.3 Prognóza tržeb společnosti ICE

Pomocí vývoje tržeb v odvětví je stanoven tržní podíl společnosti na trhu, jehož průměr v letech 2011 až 2014 je zavádějící a pro účely výpočtu nepřijatelný, neboť by zkresloval výsledky. Společnost je na trhu od roku 2012, kdy tržby byly jen 164 tis. Kč a v roce 2013 již jsou na úrovni 32 mil. Kč. Pro ověření a správné potvrzení kalkulovaných tržeb v částce 87 mil. Kč v roce 2015 je uveden vývoj v automobilovém průmyslu jak v ČR, tak v Německu.

3.1.4 Vývoj tržeb v automobilovém průmyslu

Nejvýznamnějším průmyslovým odvětvím je v Německu automobilový průmysl. Výrobní kapacity německých automobilek jsou totiž vytíženy na maximum. Automobilový průmysl je zároveň motorem investic. Téměř 30 procent všech výdajů v oblasti výzkumu a vývoje v německém průmyslu pochází z této oblasti. S šesti světovými dynamickými výrobci (VW, Audi, BMW, Daimler, Porsche (VW) a Opel (General Motors) patří Německo vedle Japonska, Číny a USA k největším výrobcům automobilů. (Fakta o Německu, 2015)

Tab. 10: Tržby v automobilovém průmyslu (vlastní zpracování, zdroj: <http://de.statista.com>)

Kurz 1€/27,5Kč	2007	2008	2009	2010	2011
Celkové tržby v automobilovém průmyslu-Německo(mld.Kč)	9 116,80 Kč	9 099,75 Kč	7 235,25 Kč	8 720,25 Kč	9 660,75 Kč

Meziroční růst (%)		-0,19	-20,49	20,52	10,79
Celkové tržby v automobilovém průmyslu - ČR (mld. Kč)	640,86 Kč	604,13 Kč	515,49 Kč	600,84 Kč	677,52 Kč
Meziroční růst (%)		-5,73	-14,67	16,56	12,76

Tab. 11: Tržby v automobilovém průmyslu (vlastní zpracování, zdroj: <http://de.statista.com>)

Kurz 1€/27,5Kč	2012	2013	2014
Celkové tržby v automobilovém průmyslu - Německo (mld. Kč)	9 817,50 Kč	9 944,00 Kč	10 117,25 Kč
Meziroční růst	1,62	1,29	1,74
	2,18378		
Celkové tržby v automobilovém průmyslu - ČR (mld. Kč)	720,96 Kč	741,88 Kč	852,60 Kč
Meziroční růst	6,41	2,90	14,92
	4,73615		

V následující tabulce číslo 12 jsou uvedeny plánované tržby pro rok 2015 a 2016 v České republice a v Německu. Částky jsou uvedeny v miliardách Kč.

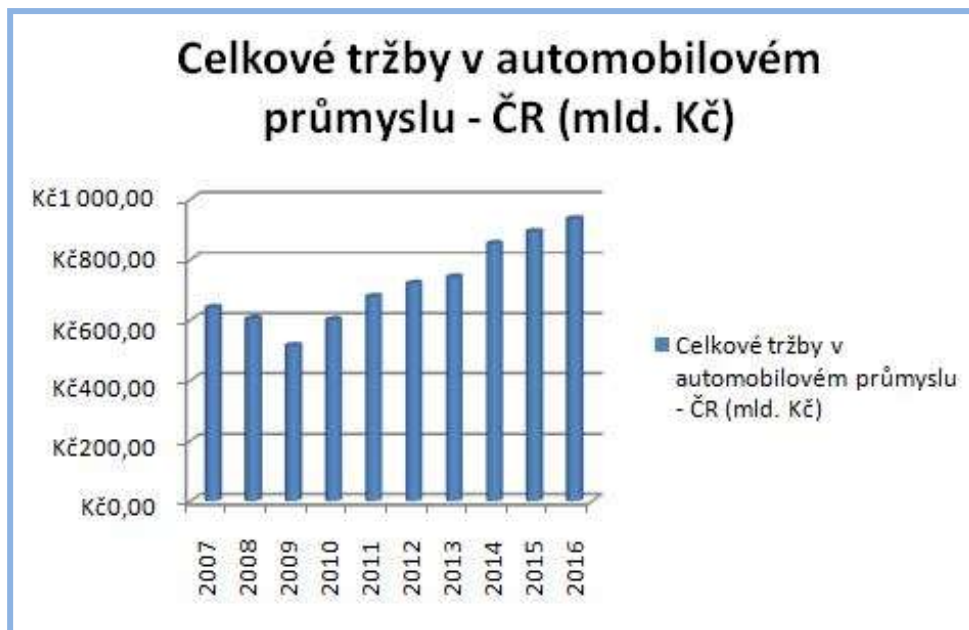
Tab. 12: Predikce tržeb (vlastní zpracování, zdroj: <http://de.statista.com>)

Kurz 1€/27,5Kč	2015	2016
Celkové tržby v automobilovém průmyslu-Německo (mld. Kč)	10 338,21 Kč	10 564,00 Kč
Celkové tržby v automobilovém průmyslu-ČR(mld.Kč)	892,98 Kč	935,27 Kč

Na grafu číslo 4 je zřetelně vidět dopad krize na automobilové odvětví. Nynější stoupající trend především v Německu je zapříčiněn velkou poptávkou po kvalitních německých značkách, jako jsou Audi, BMW a atd. V závislosti na německém automobilovém průmyslu má rostoucí trend i automobilový průmysl v ČR.



Graf 5 : Tržby v automobilovém průmyslu v Německu (vlastní zpracování)



Graf 6: Tržby v automobilovém průmyslu v ČR (vlastní zpracování)

3.1.5 Shrnutí kapitoly

Na základě výpočtů je patrný rostoucí trend u všech analyzovaných ukazatelů a to u obou států. Hospodářská krize z roku 2009 pominula a již se nepromítá do dosahovaných výsledků v odvětví. Firmy investují své peněžní prostředky, snižuje se nezaměstnanost, zvyšují se zisky společností. To vše má pozitivní vliv na HDP daných zemí. Automobilový průmysl si drží prvenství v průmyslových odvětvích, kde společnosti dosahují nejvyšších tržeb. Z analýzy vyplývá, že pokud nedojde k nepředvídatelným situacím ve světě (rapidní propad trhu, živelná pohroma, atd.) dosáhne společnost predikovaných výsledků. Automobilový trh je velice atraktivní pro investory a rozvojově velmi dynamický.

3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti ICE

V této části diplomové práce je vyhodnocen dotazník, který vyplnila společnost ICE.

Dotazník je vhodný pro podnikatelský sektor a je vytvořen Radou kvality České republiky z roku 2010. Dotazník obsahuje 50 otázek, které jsou zaměřeny na 9 hlavních oblastí modelu EFQM Excellence. Respondent má možnost vybrat si u každé otázky ze 4 odpovědí. Model START přisuzuje každé odpovědi (A – D) bodové ohodnocení. Toto bodové ohodnocení reflektuje, jak společnost splňuje či nesplňuje jednotlivé cíle.

Postup řešení se zakládá na jednoduchém principu. Jedná se o nastavení, respektive kombinaci měkkých a tvrdých dat, které vycházejí ze společnosti a jsou v jasně stanoveném poměru vyhodnocena. Nejprve kapitálová společnost určí, kdo dotazník vyplní. V případě této diplomové práce se jedná tým uvedený v tabulce č. 13.

Tab. 13: Hodnotitelé (vlastní zpracování)

Jméno a příjmení hodnotitele	Pozice v podniku
Ing. Tomáš Vránek	Ředitel
Mgr. Milan Novák	Obchodní manažer
Ing. Barbora Havířová	Finanční ředitelka
Jitka Procházková	Účetní
Josef Pokorný	Projektový manažer

Odpovědi v dotazníku jsou jakýmsi měkkými daty, jelikož se jedná o to, co si daným hodnotitel myslí, ale zároveň vycházejí z tvrdých a reálných dat společnosti.

V další části je uvedeno vyplněné hodnocení společnosti. Zhodnocení je provedeno v závěru a doplněno o vyhodnocení a návrhy doporučení pro zlepšení společnosti. Metodika hodnocení dle modelu START viz níže.

Tab. 14: Metodika hodnocení, vzor (vlastní zpracování, zdroj: Národní cena kvality ČR)

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

3.2.1 Vedení

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

Tab. 15: Dotazník - vedení (vlastní zpracování)

Vedení	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání				X
2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují				X
3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?				X

4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?				X
5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?				X
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.2. Strategie

V této části se zjišťuje, jak organizace začleňuje své cíle a hodnoty do celkové strategie a do plánování činností. Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zákazníky a další zainteresované strany, která bere v úvahu situaci na trhu a oblast, ve které působí. Hodnotí se, zda je strategie a plánování založeno na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech, a zda je plán na úrovni vrcholového vedení přizpůsoben reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se zde zvažuje, zda organizace využívají externí benchmarking) výkonnosti při stanovování vlastních cílů (spíše než jen odvozování výkonnosti z minulých let). V této části se rovněž hodnotí, zda je organizace schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii jako reakci na změněné podmínky na trhu.

Tab. 16: Dotazník – strategie (vlastní zpracování)

Strategie	Odpověď A	Odpověď B	Odpověď C	Odpověď D
-----------	--------------	--------------	--------------	--------------

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

3.2.3 Pracovníci

V této části se zjišťuje, jak organizace rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků při dosahování výsledků a zlepšení v rámci organizace na úrovni jednotlivce

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

Tab. 17: Dotazník – pracovníci (vlastní zpracování)

Pracovníci	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
11. 1) Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?			X	
12. 2) Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?				X
13. 3) Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?			X	

14. 4) Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?			X	
15. 5) Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?			X	
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.4 Partnerství, zdroje

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

Tab. 18: Dotazník – partnerství, zdroje (vlastní zpracování)

Partnerství, zdroje	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

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

	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
--	---------------------	------------------	---------------------	-------------------

3.2.5 Procesy, produkty, služby

V této části se hodnotí, jak organizace poznává a chápe své zákazníky a převádí jejich současné a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby. Tato část rovněž obsahuje požadavky na řízení procesů organizace, které by mohly zahrnovat například tyto činnosti: inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (např. účetnictví, řízení lidských zdrojů, controlling). Systém kvality pro řízení procesů organizace by zahrnoval takové prvky jako dokumentování a audit, potvrzující, že postupy jsou efektivní, jsou chápány a využívány, a také uplatňování jakýchkoli nezbytných nápravných opatření nebo zlepšování. Všechny výše uvedené požadavky by měly být aplikovány u řídicích a podpůrných procesů, stejně jako u hlavních procesů pro výrobky a služby *)

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

Tab. 19: Dotazník – procesy, produkty, služby

Procesy, produkty a služby	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
21. 1) Má vaše organizace funkční management, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?			X	

22. 2) Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?				X
23. 3) Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?		X		
24. 4) Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?				X
25. 5) Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?			X	
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.6 Zákazníci - výsledky

V této části se přezkoumává způsob, kterým organizace identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a dosahované výsledky u nich. Hodnotí měřítko a výsledky, které určují úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Dotazuje se jak na skutečné vnímání zákazníka, které lze získat prostřednictvím různých průzkumů apod., tak také na měřítko a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy

nebo ovlivňovat spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, garanční náklady, případy pozdních dodávek, vadné dodávky, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze považovat za provozní ukazatele, které jsou v organizaci často hodnoceny, zatím co skutečná vnímání zákazníků jsou konečnými, ale skutečnými, výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. Skutečná vnímání mohou být zajištěna pouze dotazováním zákazníků. V této části se rovněž přezkoumává, zda organizace sleduje pouze svoje vlastní dosahované výsledky a trendy, nebo zda je porovnává s externím benchmarkingem výkonnosti konkurentů nebo jiných excelentních organizací.

Tab. 20: Zákazníci – výsledky

Zákazníci - výsledky	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
26. 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?			X	
27. 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?			X	
28. 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?				X

29. 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky považovány a očekávány?			X	
30. 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?			X	
31. 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?		X		
32. 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?		X		
33. 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?			X	
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.7 Pracovníci – výsledky

Tato část přezkoumává trendy a úrovně spokojenosti všech zaměstnanců organizace. Dotazuje se jak na vnímání pracovníků, které lze zjistit formou různých průzkumů, od zájmových skupin, z rozhovorů apod., tak na interní měřítko výkonnosti a výsledky, které budou mít tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti pracovníků. Tato

část se dotazuje, zda jsou výsledky známy a zda se podle nich jedná, zda jsou porovnávány s výsledky jiných srovnatelných organizací. Stejně jako v případě předchozí části jsou interní měřítka organizace provozními ukazateli výkonnosti, které pravděpodobně ovlivní spokojenost pracovníků nebo budou předikovat jejich trendy, zatímco skutečná vnímání je možné zjistit pouze dotazováním zaměstnanců. Organizace rovněž potřebuje zjistit souvislost spokojenosti pracovníků a dosažených výsledků, které se měří. Logickým výkladem této části je, že organizace bude úspěšná pouze tehdy, udrží-li si vysoce kvalifikované, motivované a zainteresované zaměstnance.

Tab. 21: Dotazník – pracovníci výsledky

Pracovníci - výsledky	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
34. 1) Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?			X	
35. 2) Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?				X
36. 3) Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?		X		
37. 4) Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?				X

38. 5) Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?			X	
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.8 Společnost - výsledky

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

Tab. 22: Dotazník – společnost výsledky

Společnost - výsledky	Odpověď D	Odpověď C	Odpověď B	Odpověď A
39. 1) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?			X	

40. 2) Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?			X	
41. 3) Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?				X
42. 4) Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?		X		
43. 5) Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?				X
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

3.2.9 Klíčové výsledky

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

Tab.23. Dotazník – klíčové výsledky

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

3.2.10 Vyhodnocení dosažených bodů

Vedení

Počet zaškrtnutí (a)	0	0	1	4	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	67	400	467
Celkem : 5 =	93,4%				

Strategie

Počet zaškrtnutí (a)	2	3	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	0	0	99
Celkem : 5 =	19,80%				

Pracovníci

Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	0	268	100	368
Celkem : 5 =	73,60%				

Partnerství, zdroje

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	100	334
Celkem : 5 =	66,80%				

Procesy, produkt a služby

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	

Hodnota (a x b)	0	33	134	200	367
Celkem : 5 =	73,40%				

Zákazníci -výsledky

Počet zaškrtnutí (a)	0	2	5	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	335	100	501
Celkem : 8 =	62,63%				

Pracovníci - výsledky

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	134	200	367
Celkem : 5 =	73,40%				

Společnost - výsledky

Počet zaškrtnutí (a)	0	1	1	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	67	300	400
Celkem : 5 =	80%				

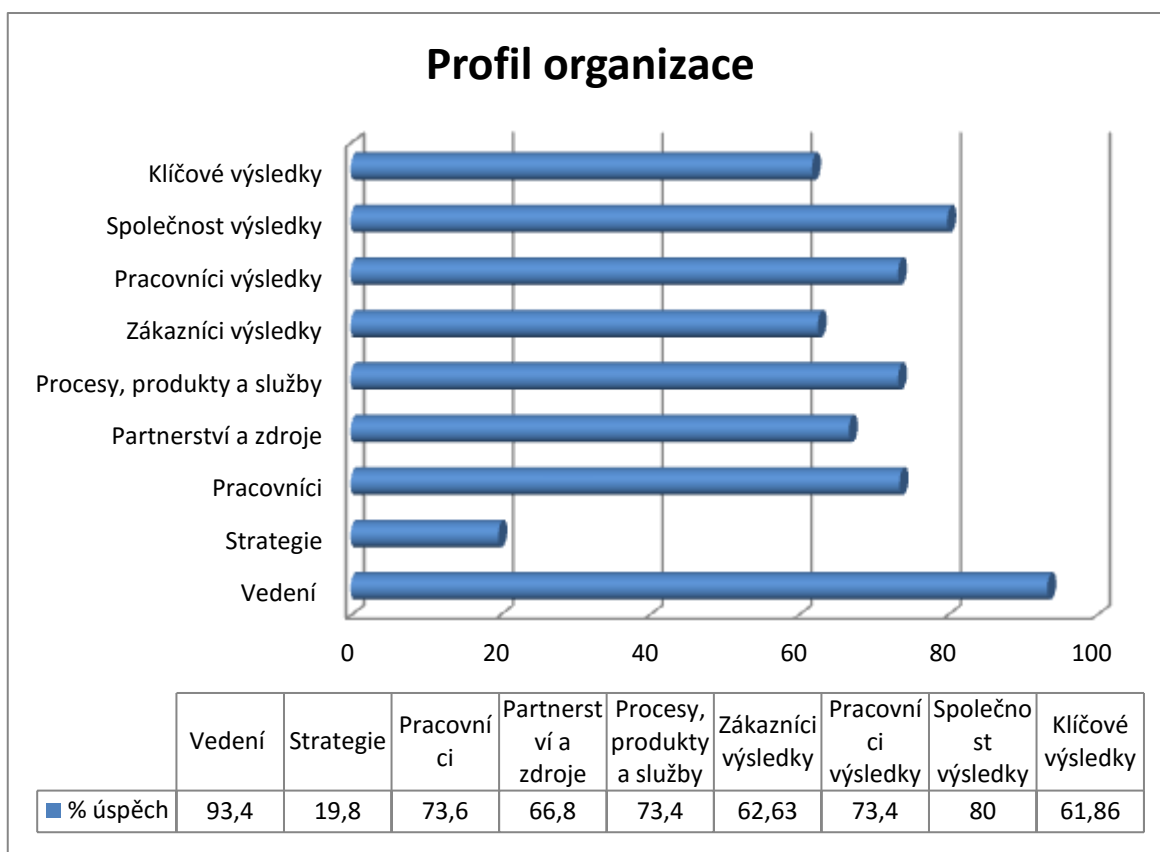
Klíčové výsledky

Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	134	200	433
Celkem : 7 =	61,86%				

Tab. 24: Profil organizace (vlastní zpracování)

Profil organizace					
Počet zaškrtnutí	D	C	B	A	% úspěch
Vedení	0	0	1	4	93,4
Strategie	2	3	0	0	19,8
Pracovníci	0	0	4	1	73,6
Partnerství a zdroje	0	1	3	1	66,8
Procesy, produkty a služby	0	1	2	2	73,4
Zákazníci výsledky	0	2	5	1	62,63
Pracovníci výsledky	0	1	2	2	73,4
Společnost výsledky	0	1	2	2	80
Klíčové výsledky	0	3	2	2	61,86
Celkový počet zaškrtnutí (a)	2	12	21	15	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	396	1407	1500	3303
Úspěch organizace	66,06%				

V tabulce jsou uvedeny počty bodů dosažených po vyplnění dotazníku, které jsou následně vynásobeny příslušnou váhou. Graficky znázorněné dosažené body jsou i v grafu níže. Z grafu je lépe rozpoznatelné v jakých oblastech by se měla společnost vylepšit a v kterých dosahuje vynikajících výsledků. Z celkových výsledků, doplněných o grafické znázornění, lze vyčíst, že celkově si společnost stojí poměrně dobře. S průměrným komplexním hodnocením 66,06% se společnost řadí k společnostem s vyšší dosaženou úspěšností své výkonnosti.



Graf 7. : Procentuální úspěšnost v daných oblastech

V oblasti Vedení a Společnost dosáhl subjekt 93,4% respektive 80%, což v porovnání s ostatními výsledky je vůbec nejvíce ze všech změřených výsledků a v těchto oblastech lze společnost zařadit mezi absolutní špičku. Společnost to komentuje tím, že má mezi sebou velmi dobré vztahy. Je nutné podotknout a vzít v úvahu, že právě vedení vyplňovalo tento dotazník.

Společnost uvádí, že jejich vzájemné vztahy s dodavateli a odběrateli jsou velmi profesionální a dobré. Tato situace je dána zejména velkou stabilitou a dlouhodobou spoluprací mezi těmito skupinami. Situace je to naprosto logická, jelikož společnost se zabývá obchodní činností a tyto vztahy jsou pro její život tedy naprosto klíčové. Jako další společnost tvrdí, že velmi dobře hospodaří s řízením hmotných aktiv a finančních zdrojů, což lze doložit tím, že společnost od svého založení neustále navyšuje svá aktiva. Tento aspekt jednoznačně tvoří dobrou pověst a image firmy ve společnosti. Díky podpoře segmentu inovací a nových řešení zakládá možnost pro další růst podniku. Tento jev kladně působí na okolí společnosti, kdy má společnost k dispozici finanční prostředky na podporu například inovací, nebo dobročinných účelů.

Dobrých výsledků, v dotazníkovém průzkumu, společnost dosáhla i v sekcích Pracovníci, Procesy, produkty a služby a Pracovníci výsledky kde získala ve všech třech sekcích přes 70%. V sekci Pracovníci bylo označeno písmeno B celkem 4 – krát, takže existují místa pro zlepšení. Odpověď A byla u otázky týkající se přijímání nových zaměstnanců a jejich odbornosti. U kategorie Procesy, produkty a služby byla jedna odpověď C u otázky, zdali jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a definovány. V sekci pracovníci – výsledky známku C dostaly otázky týkající se porovnávání výsledků a vnímání pracovníků s výsledky a vnímáním pracovníků jiných organizací a dále pak otázka týkající se zveřejnění průzkumu spokojenosti zaměstnanců všem pracovníkům a přijímání opatření na jejich základě.

Uspokojivých výsledků dle autora diplomové práce, respektive na hranici středu dosažených výsledků (60%) se umístila oblast Partnerství a zdroje, Zákazníci výsledky a Klíčové výsledky. Hranice 60% je v odborné literatuře brána jako hranice, která tvoří rozdíl mezi podprůměrem a průměrem. V této práci bude v závěrečných doporučeních tato sekce hodnocena, jako nedostatečná, jelikož přímo ovlivňuje i další sekce a její zlepšení je tedy pro podnik jako celek obrovským přínosem. Zde si známku C vysloužily hned 6 dotazovaných otázek. A jsou to, jestli existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje, dále pak spokojenost zákazníků v porovnání s konkurenty, zdali existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků, a taky jestli jsou výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, výsledky měřitelné a známé pro stanovené cíle a poslední jestli jsou porovnávány výsledky s konkurencí.

Na opačném konci oproti oblasti Vedení a Společnost skončila oblast Strategie. Výsledkem tohoto zjištění je kritický a je nutné zapracovat právě na této kategorii. Bodové hodnocení přepočtené na procenta je 19,8%. Jako jediná oblast si zasloužila nejhorší hodnocení a to písmeno D, dokonce hned u dvou odpovědí. Otázky byly následující - Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu? A jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni

organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracované do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

Jak je tedy patrné, společnost i přes své v zásadě dobré výsledky, prakticky nemonitoruje, neanalyzuje a nevyhodnocuje v dostatečné míře své interní procesy týkající se zejména strategie, zaměstnanců a zákazníků a tuto problematiku řeší spíše ad hoc spoléhajíc na zkušenosti vedení společnosti. Dle autorova názoru je v určité době tato situace v pořádku, ale nicméně při takto velkém podniku s takto krátkou historií se nabízí otázka, zda již není vhodná doba takovéto změny provést. Možná podniku utíkají zajímavé příležitosti v podobě nových řešení, větší efektivity firemních procesů, nebo lepšího pochopení zákazníků a možnosti zvýšení prodeje.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části diplomové práce autor uvádí doporučení pro zlepšení interních procesů, například komunikace, definování strategie, kontrolu zadaných úkolů a delegování odpovědnosti společnosti ICE.

Autor spatřuje, jako největší problematickou oblast společnosti v tom, že chybí propojenost a provázanost podnikové strategie na interní procesy a tvoření dílčích cíl jednotlivých podnikových složek tak, aby jejich celkové naplnění vedlo k naplnění celé firemní strategie.

Po vyhodnocení dotazníku, autor navrhuje inovaci stávajících základních strategických cílů ve společnosti. Definovány jsou následovně:

- Zefektivnění podnikových procesů;
- Zajištění dlouhodobého růstu hodnoty společnosti;
- Zvyšování zisku společnosti;
- Zlepšit přístup k zákazníkům;
- Zvýšení počtu zákazníků;
- Vývoj nových technologií;
- Zlepšování vlastností volnočasového oblečení;
- Zlepšení pracovních podmínek;
- Zvýšení kvalifikace a spokojenosti zaměstnanců.

4.1 Strategie

Společnost sama pociťuje nedostatek v procesu korekce strategie na základě kritických faktorů úspěchu. Kritické faktory úspěchu se řadí mezi klíčové faktory při strategii, zda řízení podniku apod. a proto by vedení podniku tento fakt neměl zanedbávat. Vedení by si mělo vytvořit svůj tým složený s vrcholových manažerů, který pomocí brainstormingu identifikují tyto kritické faktory. Na začátku je třeba vytvořit seznam kritických faktorů, faktory by měly být vyjádřeny v určitém rozsahu, s určitou pravděpodobností společně se stanovenými měřidly, kterými se budou kritické faktory měřit. Identifikace těchto faktorů slouží k rozhodování o volbě strategie, proto je třeba

na tyto faktory brát velký zřetel. Když budou kritické faktory úspěchu identifikovány, dále třeba provést jejich důkladnou analýzu. Identifikovat oblasti, na základě pravděpodobnosti určit důsledky těchto faktorů, navrhnout opatření pro společnost, ať už na eliminaci rizika, nebo na snížení jeho negativního důsledku. Kritické faktory úspěchu je třeba neustále aktualizovat, kontrolovat, protože žijeme v dynamickém prostředí, kdy jsou neustálé změny. A na základě tohoto kritéria, které se řadí k hlavním kritériím při určování strategie je velmi důležité strategii společnosti aktualizovat a provádět její korekce.

Další doporučení pro společnost bych viděl v možnosti využívání benchmarkingu, nejlépe s vybranou firmou ze stejného odvětví. Na základě autorovy analýzy konkurenčního prostředí doporučuje provádět porovnání a hodnocení s následujícími na trhu lépe postavenými společnostmi, viz tabulka 23, z toho plynou konkurenční výhody.

Tab. 25: Konkurenti dle NACE KÓDU (vlastní zpracování, zdroj: AMADEUS)

Company name	City	Country ISO code	NACE code	Last year	Op. Rev th EUR Last avail. yr	Number of employees Last avail. yr	BvD Indep. Indic.
ELTODO, A.S.	PRAHA LHOTKA	CZ	7112	2014	71 558	750	A+
BLOCK, A.S.	PRAHA KYJE	CZ	7112	2014	51 432	225	A+
GRADIOR TECH, A.S.	BRNO	CZ	7112	2014	9 139	38	U
PAUL WURTH, A.S.	OSTRAVA	CZ	7112	2014	8 509	38	U
ALIACEM, S.R.O.	PŘEROV I - MĚSTO	CZ	7112	2014	7 475	38	A+
ICE - INDUSTRIAL SERVICES, A.S.	PRAHA VRŠOVICE (PRAHA 10)	CZ	7112	2014	2 351	38	U

Hlavní konkurenční výhodu spatřuje autor v tom, že se společnost zaměřuje převážně na zahraniční německý automobilový trh. Největší díl tržeb přichází právě z tohoto státu. Německý automobilový trh, jak je zpracována analýza v kapitole 3.1.4, je velmi silný a neustále produktivní. Společnost se zaměřuje na velké světové firmy – Audi, BMW, Daimler a jiné.

Mezi další konkurenční výhody patří aplikace nových a inovativním metod a postupů ve výrobě a také při instalacích. A Perfektní znalost používaných CAD/CAE systémů, což

umožňuje, rychle a flexibilně reagovat na požadavky zákazníků. Dokumentace je zpracovávána v systémech:

- Eplan,
- Ruplan,
- AutoCAD,
- Eagle.

4.2 Vedení

Tato oblast je dobře nastavená a definovaná. Primární potenciál bych viděl ve zlepšení vztahu vedoucích, vedení - podřízených zaměstnanců. Vedoucí by měli jít příkladem pro zaměstnance a motivovat je k trvalému zlepšování. Zaměstnanci by měli být odměňováni nejen jednou za rok, nebo jen kvartálně odměnami, ale za zlepšení, zda inovace by měly být oceněny ihned. Vedení by často mělo využívat brainstormingu zaměstnanců na nižších úrovních, a tak poslouchat a inspirovat se podněty pro změny od své zaměstnance přímo. Stejně poslouchat i podněty od ostatních zúčastněných stran.

Co považuji za důležité, v čem by se společnost mohla zlepšit, je ve využívání zpětné vazby od zaměstnanců k hodnocení manažerských schopností vedení, což zatím ve společnosti zcela nefunguje. Hodnocení se provádí pouze jednotlivě a hlavně záleží od manažera, zda má o tuto zpětnou vazbu zájem a využívá ji nebo ne. Manažeři by neměli přesně nařizovat zaměstnancům, co a jak mají dělat, ale měli by je správně nasměrovat na priority a nechat jim dostatečný prostor pro seberealizaci a provádění práce samostatně. Zaměstnance by měli motivovat, komunikovat s nimi strategií společnosti a cíle a starat se o jejich osobní a kariérní růst. Hodnocení manažerů by měli provádět jejich kolegové a podřízení pravidelně. Toto hodnocení jim pomůže rozvíjet vlastnosti, které dobrý lídr potřebuje mít.

Hodnocení by měly být pravidelné a zaznamenávány, aby si jejich manažeři mohli porovnávat s předchozími hodnoceními nebo s ostatními manažery.

"Podřízení se mohou vyjádřit například k následujícím otázkám:

1. Můj manažer komunikuje kritiku / negativní zpětnou vazbu konstruktivním způsobem.

2. Můj manažer mi poskytuje užitečnou zpětnou vazbu, která mi ukazuje, kde a jak se musím zlepšit.
3. Můj manažer se vyhýbá mikrořízení a detaily ponechává na jiných.
4. Můj manažer pravidelně komunikuje důležité informace, které se dozví od svých nadřízených / vedení společnosti.
5. Můj manažer mi pomáhá pochopit, jaký má moje práce význam pro organizaci.
6. S manažerem mívám pravidelné osobní setkání.
7. Můj manažer má potřebné odborné znalosti, které potřebuje pro řízení svého týmu.
8. Můj manažer se zajímá o všechny aspekty mé kariéry a osobního rozvoje, nejen o otázky týkající se povýšení.
9. S mým manažerem jsem měl v posledních šesti měsících konstruktivní debatu o mém kariérním postupu a osobním rozvoji.

Samozřejmě, vedení má i mnoho silných stránek, na kterých může stavět. Především je to komunikace vedení s klíčovými zákazníky, se kterými se také setkává, ať už na formální nebo neformální úrovni.

4.3 Zaměstnanci

Zaměstnancům chybí povzbuzení a podpora při zapojování do procesu rozvoje organizace. Rovněž je třeba také zapracovat již na výše zmíněném vztahu vedoucí - zaměstnanec. Ve společnosti funguje komunikace shora na dolů, ale bohužel zdola na horu, to je už těžší.

Komunikaci třeba zefektivnit, vedoucí pracovníci by měli dát prostor k vyjádření svým podřízeným zaměstnanců. Jen při efektivní oboustranné komunikaci se společnost může stát úspěšná.

Velmi důležité a nápomocné pro společnost jsou průzkumy spokojenosti zaměstnanců. Takovou formu využívá, ale v nepravidelných a ne až tak častých intervalech (3-5 let). Tyto průzkumy se dají využít pro zlepšování postupů v oblasti řízení zaměstnanců. V nedávné době je velmi oblíbená forma zjišťování průzkumu zaměstnanců nezávislými externími organizacemi. Tato forma je doporučena z hlediska větší otevřenosti respondentů, bez zainteresovanosti a odborného zpracování výsledků průzkumu. Některé společnosti poskytují ve službách navíc doporučení při dalším postupu,

zlepšování interních procesů nebo také srovnání dat s dalšími konkurenty. Nicméně za nevýhodu oproti vlastnímu zjišťování průzkumu považují finanční a časovou náročnost.

4.4 Partnerství a zdroje

V této oblasti by autor doporučil, aby někteří zaměstnanci se mohli podílet na vývoji a výzkumu pro společnost. Jejich zkušenosti a odborné myšlení mohou být velmi přínosné.

4.5 Procesy, výrobky a služby

Procesy ve společnosti probíhají na dobré úrovni. Každý proces má definovaného svého vlastníka, je kontrolován, aktualizován.

V této oblasti předpokladů se nachází více možností potenciálu pro zlepšení výkonnosti. Jako první by bylo třeba využít efektivního marketingu a dodat na webové stránky nový modernější vzhled. Internetová stránka společnosti je nevýrazná, a bylo by třeba ji inovovat. Zapojit se do moderní doby tím, že si založí profil na sociálních sítích a dá se tak do většího podvědomí.

Dále pro zvyšování výkonnosti společnosti je velmi důležité stanovit cíle pro všechny ukazatele výkonnosti, aby se hodnoty mohli porovnávat, analyzovat a zjišťovat příčiny odchylek.

Společnosti velmi dobře spolupracuje s vysokoškolskými studenty. Studenti se řadí k mladým ambiciózním lidem, kteří jsou flexibilní na začátku své kariéry a tak jim společnost postupně přibližuje možnosti zaměstnání v zajímavém průmyslovém prostředí. Spolupráce společnosti s vysokoškolskými studenty je nastavena ve zpracovávání diplomových, či bakalářských prací pro společnost. Studenti v rámci svých odborných závěrečných prací zpracovávají pro společnost např. různé průzkumy, ať už ohledně těch zaměstnanců nebo zákazníků. Společnost by i takto mohla navázat nové kontakty se studenty, případnými budoucími zaměstnanci.

4.6 Zákazníci – výsledky

V oblasti zákazníků autor doporučuje pro společnost sledovat ukazatele jako je sledování průzkumu zákazníků, zasílání elektronických dotazníků na e-mailové adresy - větší návratnost. A také pravidelně si číst tzv. Feedback z nově založeného profilu na sociální síti.

- Image podniku;
- Spokojenost s poskytováním služeb;
- Spokojenost s prodejní a poprodejní podporou.

4.7 Zaměstnanci – výsledky

Zaměstnanci jsou jeden z hlavních nosných pilířů každé společnosti, a proto by mělo být pro společnost prvořadě zlepšit se v této oblasti. Tak jako v oblasti zákazníků, i v oblasti zaměstnanců by se společnost měla zaměřit na sledování spokojenosti zaměstnanců - častěji, pravidelnější - 1x ročně, aby společnost mohla průzkumy porovnávat a sledovat trendy.

Nejčastěji se sleduje spokojenost zaměstnanců s:

- Hodnotícím - motivačním programem;
- Firemní strategií;
- Kvalitou vedení a řízení;
- Vzděláváním a rozvojem;
- Pracovními podmínkami.

Pro další zlepšování výkonnosti by měla společnost i nadále sledovat výsledky a trendy u těchto ukazatelů: o počet uzavřených pracovních smluv, o míru fluktuace a pracovní neschopnosti, o účast na vzdělávacích školeních.

4.8 Společnost – výsledky

Za celou společnost zkoumanou z hlediska okolí by měly být sledovány výsledky a trendy u ukazatelů:

- Propagace společnosti;

- Energetická úspornost;
- Účinné využívání zdrojů;
- Dopad na životní prostředí;
- Získaná ocenění.

4.9 Klíčové – výsledky

Klíčovým výsledkem by měla být věnována velká pozornost, tak jako doposud. Společnost by se měla zaměřit na tyto ukazatele:

- Využívání zdrojů - finančních, materiálových, informačních;
- Produktivitu práce;
- Tržního podílu;
- Míry inkasa pohledávek;
- Čistého zadlužení.

4.10 Náklady spojené s aplikací modelu START

Jako další fáze budování systému managementu kvality se nabízí implementace zásad TQM. Po odstranění slabých stránek současného systému by se firmě dalo doporučit rozšířit koncepci ISO 9001 o zásady TQM a vytvořit tak model EFQM.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti v rámci České republiky by bylo pro společnost vhodné z dlouhodobého hlediska usilovat o Národní cenu kvality ČR, konkrétně v oblasti Model Excellence EFQM pro podnikatelský sektor. Firmě lze v aktuální situaci doporučit, aby po odstranění slabých míst, učinila další krok ve vývoji systému managementu kvality a aplikovala model START. Náklady na aplikaci modelu podle odborného odhadu vedení společnosti a dostupných informací znázorňuje následující tabulka.

Tab. 24: Náklady na aplikaci modelu START (zdroj: vlastní zpracování)

Nákladová položka	Částka
Poplatek za registraci	10 000 Kč
Školení zaměstnance odbornou společností ve vlastních prostorách (2dny):	15 000Kč
Mzdové náklady	35 459 Kč
Ostatní drobné náklady	5 000 Kč
Celkové náklady	60 459 Kč

Jednorázová odměna zaměstnanci je převzatá z průměrných osobních nákladů společnosti na jednoho zaměstnance za měsíc. Cena školení například na VUT fakultě podnikatelské je brána jako hrubý odhad. Cena vedení za tvorbu strategie je nulová, neboť vedení je již zapláceno standardními prostředky.

Mezi ostatní drobné náklady jsou brány náklady na setkání zaměstnanců a taky náklady na občerstvení (kancelářské potřeby a nákup odborné literatury). Celkové náklady na aplikaci modelu START jsou zhruba 60 459 Kč.

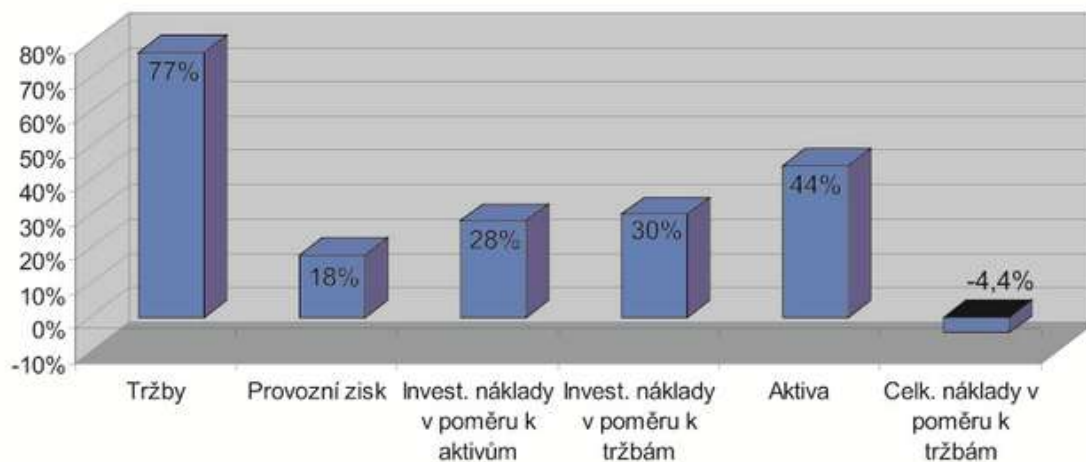
4.11 Přínosy modelu START pro společnost

Konkrétní očekávání by se dala shrnout do několika bodů:

- Nastavení lepší interní komunikace
- Pomoc při hledání optimální kvality.
- Zoptimalizování prodejních služeb.
- Stanovení dodacích podmínek.
- Vybrat nejlepší způsob komunikace se zákazníkem.

Pro upřesnění, jaký přínos by měl model START společnosti pomoci, byla provedena studie. Zlepšení situace podniku je patrná viz graf č.8. níže.

Studie University v Leicesteru: Srovnání výsledků dosahovaných firmami pracujícím s EFQM modelem v porovnání s výsledky firem s obdobnými výchozími podmínky, které ovšem model nevyužívají. Srovnáváno bylo 120 firem různých oborů a velikostí. Graf ukazuje, o jak velký může být růst výsledků u firem používajících EFQM model oproti srovnávací skupině.



Graf 8. : Studie University v Leicesteru (Zdroj: NÁRODNÍ CENA, 2016)

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost společnosti ICE – industrial services a.s. a navrhnout vhodné možnosti, kterými by se současná výkonnost společnosti mohla zlepšit. Autor se domnívá, že navzdory obtížnosti zhodnocení výkonnosti podniku pro vnějšího pozorovatele, se cíle práce podařilo naplnit.

Na zhodnocení výkonnosti společnosti je vybrán Model START, který se řadí k nejvýznamnějším metodám hodnocení firemní výkonnosti. Model START využívá dotazník sebehodnocení, který byl vyplněn vedoucím zaměstnancem dané společnosti. Na základě tohoto vyplněného dotazníku je vypočteno bodové hodnocení.

Společnost dosáhla v celkovém součtu velmi dobrý výsledek 66,06%, což dokazuje, že daná společnost se řadí mezi zkušené společnosti na trhu. Provedená analýza nám ukázala silné stránky společnosti, ale i potencionální oblasti pro zlepšení, na které by se společnost měla v blízké budoucnosti zaměřit.

Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části jsou definovány cíle práce a použité metody. Následuje kapitola s teoretickými východisky, které se týkají výkonnosti podniku a její měření. Třetí část diplomové práce představuje blíže profil a charakteristiku společnosti. Následná část je analytická a zkoumá současnou situaci společnosti. V poslední čtvrté návrhové části je hodnocena výkonnost společnosti s výše zmíněným modelem START, který pomohl společnosti sebehodnocením identifikovat její silné a slabé oblasti, a zjistit možné potenciálně pro zlepšení. Po celkovém zhodnocení jsou dána určitá doporučení, která by mohla být jakýmsi startovacím procesem pro zlepšování výkonnosti ve společnosti.

Věřím, že zjištěné výsledky výkonnosti budou pro analyzovanou společnost užitečné a mé návrhy na zlepšení dané situace budou inspirativní a povedou ke zvýšení výkonnosti společnosti. Samozřejmě společnosti doporučuji pravidelné opakování hodnocení výkonnosti pomocí modelu START, který by měl být pro společnost základním nástrojem sebehodnocení. Program START je určen především firmám, které mají zájem překročit hranice norem ISO, dat se cestou TQM.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 2) FILKA, J. *Metodika tvorby diplomové práce: Praktická pomůcky pro studenty vysokých škol*. 1. vydání. Brno: Vydavatelství Knihář, 2002. ISBN 80-86292-05-3.
- 3) JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 8th ed. Harlow: FT Prentice Hall, 2008, xxxi, 891 s. ISBN 9780273711926X.
- 4) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- 5) KRUTINA, Václav a Martina NOVOTNÁ. *Ekonomika podniku: (cvičení)*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009, 133 s., [10] s. obr. příl. ISBN 978-80-7394-192-5.
- 6) LIŠKA, V. *Zpracování a obhajoba bakalářské a diplomové práce*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2008. 93 s. ISBN 978-80-86946-64-1.
- 7) NÁRODNÁ CENA KVALITY ČR. *Model Start*. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. ISBN 978-80-02-02426-2.
- 8) NENADÁL J. a kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Management Press, 2011. 380 s. ISBN 978-80-72611-86-7.
- 9) PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 10) RADA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY, Podnikatelský sektor Model START 2010, Vyd.1., Nakladatelství: Národní informační středisko podpory kvality,

2010, 40s, ISBN 978-80-02-02197-1, Dostupné z: WWW:
http://www.narodnicena.cz/admin/files/file/Model_START_2010.pdf

- 11) ŠTĚDRONĚ a kol. *Manažerské rozhodování v praxi*. Praha: C.H.Beck, 2015. 304 s. ISBN 978-80-7400-587-9.
- 12) VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GRADA Publishing, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- 13) Výroční zpráva za rok 2014, 5s. www.justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17632762&subjektId>.
- 14) Výroční zpráva za rok 2015, 4s. www.justice.cz. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=43269482&subjektId>
- 15) WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- 16) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2049-4.
- 17) ZICH, Robert. *Koncepce úspěchu schopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – HDP v SRN a v ČR.....	38.
Tabulka 2 – HDP v SRN a v ČR.....	39.
Tabulka 3 – Směrodatné odchylky.....	39.
Tabulka 4 – Predikce HDP v SRN a v ČR.....	39.
Tabulka 5 – Konkurenční síla oceňování podniku.....	41.
Tabulka 6 – Hodnocení.....	42.
Tabulka 7 – Vývoj tržeb v odvětví.....	43.
Tabulka 8 – Predikce vývoje tržeb.....	44.
Tabulka 9 – Predikce vývoje tržního podílu společnosti ICE.....	45.
Tabulka 10 – Tržby v automobilovém průmyslu.....	45.
Tabulka 11 – Tržby v automobilovém průmyslu.....	46.
Tabulka 12 – Predikce tržeb.....	46.
Tabulka 13 – Hodnotitelé.....	49.
Tabulka 14 – Metodika hodnocení, vzor.....	50.
Tabulka 15 – Dotazník – Vedení.....	50.
Tabulka 16 – Dotazník – Strategie.....	51.
Tabulka 17 – Dotazník – Pracovníci.....	53.
Tabulka 18 – Dotazník – Partnerství a zdroje.....	54.
Tabulka 19 – Dotazník – Procesy, produkty a služby.....	56.
Tabulka 20 – Dotazník – Zákazníci výsledky.....	58.
Tabulka 21 – Dotazník – Pracovníci výsledky.....	60.
Tabulka 22 – Dotazník – Společnost výsledky.....	61.
Tabulka 23 – Dotazník – Klíčové výsledky.....	63.
Tabulka 24 – Profil organizace.....	65.
Tabulka 25 – Konkurenti dle NACE- kódu.....	71.
Tabulka 26 – Náklady na aplikaci modelu START.....	77.

TABULKA GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Graf 1 – HDP v Německu.....	40.
Graf 2 – HDP v ČR.....	40.
Graf 3 – Vývoj podílu tržeb na trhu.....	44.
Graf 4 – Trend křivky.....	45.
Graf 5 – Tržby v automobilovém průmyslu v Německu.....	47.
Graf 6 – Tržby v automobilovém průmyslu v ČR.....	47.
Graf 7 – Profil organizace.....	67.
Graf 8 – Studie v Leicesteru.....	78.
Obrázek 1 – Základní koncepce Excellence.....	20.
Obrázek 2 – Model EFQM.....	21.
Obrázek 3 – Logo.....	36.

PŘÍLOHA I.



USNESENÍ VLÁDY ČESKÉ REPUBLIKY

ze dne 25. ledna
2016 č. 49

o aktualizovaném Národním akčním plánu společenské odpovědnosti organizací v České republice

Vláda

I. schvaluje aktualizovaný Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací

v České republice, obsažený v části III materiálu čj. 1629/15 (dále jen „Plán“);

II. ukládá

1. ministru průmyslu a obchodu, ministryni práce a sociálních věcí, 1. místopředsedovi vlády pro ekonomiku a ministru financí, ministrům vnitra, životního prostředí, ministryním školství, mládeže a tělovýchovy, pro místní rozvoj, ministrům dopravy, zahraničních věcí, zdravotnictví a zemědělství plnit úkoly obsažené v Plánu,

2. ministru průmyslu a obchodu

a) koordinovat a monitorovat plnění úkolů vyplývajících z Plánu,

b) předložit vládě do 30. září 2018 zprávu o plnění Plánu se stavem ke dni 30. června 2018 a návrh nového akčního plánu.

Provedou:

1. místopředseda vlády pro
ekonomiku a ministr financí,
ministři průmyslu a obchodu, vnitra, zdravotnictví,
životního prostředí, dopravy, zahraničních věcí,
zemědělství, ministryně práce a sociálních věcí,
pro místní rozvoj, školství, mládeže a tělovýchovy

Mgr. Bohuslav Sobotka, v. r.
předseda vlády

PŘÍLOHA II.



P Ř I H L Á Š K A

Národní cena kvality ČR

program START

podnikatelský / veřejný sektor

Název organizace

Sídlo právnické osoby (místo podnikání fyzické osoby):

Registrace (např. OR, ŽÚ):

Statutární zástupce

Jméno:

Zmocněnec pro jednání se SOK

Jméno:

Funkce:

IČ:

DIČ:

A. KATEGORIE

1. Podle sektoru

- 1.1 organizace podnikatelského sektoru
- 1.2 organizace veřejného sektoru

2. Podle počtu zaměstnanců

- 2.1 organizace do 250 zaměstnanců
- 2.2 organizace nad 250 zaměstnanců

3. Podle rozsahu

- 3.1 celá organizace
- 3.2 část organizace (např. divize, závod, útvar, provoz apod.)

B. PROHLÁŠENÍ

Přihlašujeme do programu Národní ceny kvality ČR programu START naši organizaci uvedenou v této přihlášce.

Prohlašujeme, že nám jsou známy podmínky účasti v programu uvedené ve statutu Národní ceny kvality ČR programu START a že budeme plnit všechny závazky, které z účasti plynou.

datum

podpis statutárního zástupce, razítko

Zaslat na adresu: Sdružení pro oceňování kvality, Novotného lávka 200/5,
110 00 Praha 1, www.sokcr.cz, e-mail: info@sokcr.cz

Vyplní SOK:

Došlo dne:

Kód:

Přijal-podpis: