



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

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

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Marie Martincová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Marie Martincová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2019/20

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

Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnoticí rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92s. ISBN 978-80-02-02472-9.

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

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

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

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

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

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti vybrané společnosti pomocí jednoho z modelů hodnocení, konkrétně modelu Start Plus. Na základě tohoto modelu byla provedena analýza společnosti, jejíž výstupem byla identifikace silných stránek společnosti a oblastí pro zlepšení. U vybraných oblastí byly navrženy změny, jejichž přínos pro společnost bude spočívat ve snížení nákladů a zefektivnění procesů.

Abstract

The diploma thesis deals with the evaluation of the performance of a selected company using one of the evaluation models, namely the Start Plus model. Based on this model, an analysis of the company was performed, the output of which was the identification of the company's strengths and areas for improvement. In selected areas changes have been proposed aiming to reduce costs and streamline processes of the company.

Klíčová slova

výkonnost, sebehodnocení, jakost, modely hodnocení, benchmarking, silné stránky, oblasti pro zlepšení

Keywords

performance, self-image, quality, evaluation models, benchmarking, strengths, areas for improvement

Bibliografická citace

MARTINCOVÁ, Marie. Hodnocení výkonnosti podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení. Brno, 2020. 116 s. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127031>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená Diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 12/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Nesovicích dne 11. května

.....

podpis autora

Poděkování

Můj velký dík patří panu Ing. Josefu Veselému, CSc, za vedení mé Diplomové práce, za cenné a odborné rady a čas, který mi věnoval. Poděkovat bych chtěla také mé rodině, přátelům a známým, kteří mi byli oporou i pomocí při psaní této práce, a společnosti Provident Financial, s.r.o., která mi umožnila psát práci právě o nich. Můj největší dík však patří Aničce Machové ze společnosti Provident Financial, s.r.o., která zařídila bezproblémové předávání informací v období krize.

Obsah

ÚVOD	12
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	13
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
2.1 Výkonnost.....	14
2.2 Sebehodnocení	15
2.3 Jakost	16
2.4 Přístupy k hodnocení výkonnosti.....	16
2.4.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti	17
2.4.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti	17
2.5 Model CAF	18
2.5.1 Společný hodnotící rámec (Model CAF).....	18
2.5.2 Struktura Modelu CAF	19
2.5.3 Funkce napříč Modelem	20
2.5.4 Základní principy excellence	20
2.5.5 Použití Modelu CAF	22
2.5.6 Kritéria předpokladů	23
2.5.7 Kritéria výsledků.....	25
2.5.8 Postup při zlepšování organizace podle Modelu CAF.....	26
2.6 Model EFQM	27
2.6.1 Základy Modelu	27
2.6.2 Potřeba mít Model	28
2.6.3 Základní koncepce excellence	28
2.6.4 Kritéria	30
2.6.5 RADAR	32
2.7 Benchmarking	33

2.8 ČSN EN ISO 9004:2018.....	33
2.8.1 Kontext organizace	34
2.8.2 Identita organizace	35
2.8.3 Vedení (leadership).....	35
2.8.4 Management procesů	35
2.8.5 Management zdrojů	35
2.8.6 Analýza a hodnocení výkonnosti organizace.....	35
2.8.7 Zlepšování, učení se a inovace	36
2.9 Balanced Scorecard.....	36
2.10 Model START PLUS.....	37
2.10.1 Základní charakteristika modelu START PLUS	37
2.10.2 Kritéria modelu	38
2.10.3 Hodnocení modelu	40
2.10.4 Účastníci programu.....	41
2.10.5 Zásady programu START PLUS	41
2.10.6 Financování programu START PLUS.....	41
2.10.7 Kategorie a stupně ocenění	41
2.11 Shrnutí teoretické části.....	42
3. ANALYTICKÁ ČÁST	43
3.1 Představení společnosti.....	43
3.1.1 Základní údaje.....	43
3.1.2 Historie.....	43
3.1.3 Současnost	44
3.1.4 Budoucí strategie firmy Provident Financial, s.r.o.	44
3.2 Představení konkurence	45
3.2.1 Home Credit.....	46

3.2.2 Zonky	46
3.2.3 Kamali.....	46
3.2.4 COFIDIS	47
3.4 Hodnocení výkonosti společnosti podle modelu START PLUS.....	47
3.4.1 Analýza kritérií „předpokladů“	47
3.4.2 Bodové hodnocení analýzy „příležitosti“	64
3.4.3 Analýza kritérií „výsledků“	66
3.4.4 Bodové hodnocení analýzy „výsledků“	80
3.4.5 Celkové bodové hodnocení výsledků	82
3.5 Celkové bodové hodnocení.....	83
3.6 Interpretace silných stránek a oblastí pro zlepšení	84
4. NÁVRHOVÁ ČÁST	87
4.1 Změna v oblasti využití interního systému Saspo	87
4.1.1 Současná situace zasílání korespondence	87
4.1.2 Nevýhody současného způsobu	88
4.1.3 Změna v oblasti tvorby a úprav šablon.....	89
4.2 Změna současného stavu přijímání žádostí o spotřebitelské úvěry (tzv. DIPů) prostřednictvím webového formuláře	91
4.2.1 Současný způsob přijímání DIPů.....	92
4.2.2 Nevýhody prvního způsobu:	92
4.2.3 Výhody druhého způsobu	93
4.2.4 Návrh nového způsobu	93
4.3 Ověřování kvality poskytovaných služeb zákazníkům ze strany Obchodních zástupců	95
4.3.1 Současná situace ověřování kvality poskytovaných služeb.....	95
4.3.2 Nevýhody nynějšího způsobu kontroly kvality	96

4.3.3 Změna v oblasti kontroly kvality poskytovaných služeb.....	97
4.3.4 Výhody nového způsobu kontroly kvality.....	98
ZÁVĚR	99
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	101
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	103
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	105
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	106
SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti z nefinančního hlediska je v dnešní době stále více žádanou formou hodnocení společností. Existuje již poměrně široká škála modelů, které jsou stále více zdokonalovány, aby pomáhaly firmám identifikovat oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení a tím je navést na jejich vlastní cestu k dokonalosti. Jeden z těchto modelů jsem aplikovala ve své práci, konkrétně model Start Plus.

Model Start Plus nebyl mou první volbou, tou byl model EFQM Excellence. Po bližším prostudování mi ale bylo jasné, že mé dosavadní znalosti a zkušenosti nejsou dostačující k vytvoření obстойného hodnocení založeného právě na tomto modelu. Z toho důvodu jsem si zvolila model Start Plus, který je ve srovnání s modelem EFQM Excellence poměrně jednodušší a pro začátečníka vhodnější, nicméně dokáže toho o firmě také mnohé prozradit.

Pro svou Diplomovou práci jsem si zvolila společnost Provident Financial, s.r.o., ve které již skoro dva roky brigádně pracuji. Důvodem této volby měl být především snadnější přístup k informacím, a také vlastní zvědavost, jelikož téma hodnocení výkonnosti podniku mě napadlo právě na firemní konferenci, kde byly představeny výsledky společnosti za uplynulé období všem pracovníkům. Byly zde prezentovány výsledky všech ukazatelů, které firma sleduje, a které jsou pro ni důležité. Některé z nich jsou zveřejněny v této práci.

Většina ekonomických hodnot byla vykreslena i v porovnání s konkurencí, jelikož Provident Financial, s.r.o. si velice zakládá na benchmarkingu. A ačkoli se firmě v oblasti ekonomických ukazatelů daří opravdu dobře, mě osobně zajímaly spíše hodnoty, které není tak jednoduché vyjádřit finančně. Z toho důvodu jsem se začala zajímat o nefinanční modely hodnocení společností.

Přímo s modelem Start Plus jsem během studia neměla možnost seznámit se blíže, a proto jsem v průběhu hodnocení využívala jeho příručku vydanou Národní cenou kvality České republiky. Model Start Plus jsem tedy poprvé plně využila až v rámci zpracování této práce.

1. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jak již sám název napovídá, cílem práce je hodnocení společnosti Provident Financial, s.r.o. dle vícekritériálního modelu Start Plus. Dílčím cílem následně bude určit silné stránky společnosti a oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. Ačkoli model zahrnuje i ekonomické faktory, nejedná se o analýzu finančních aspektů.

V první, teoretické části práce, byla na základě studia odborné literatury vymezena problematika výkonnosti firem a jejího hodnocení. Jsou zde popsány pojmy týkající se hodnocení a výkonnosti z pohledu autorů zabývajících se tímto tématem. Zároveň jsou popsány modely hodnotící výkonnost, které se používají jak v České republice, tak i ve světě, jak v soukromém, tak i ve státním sektoru. Každý model je stručně popsán, včetně jeho přístupu k hodnocení.

Ve druhé části práce je provedena analýza společnosti na základě řízených rozhovorů a dokumentů vydaných firmou. Informace použité v první části modelu Start plus byly z velké části získány rozhovorem s vedením personálního oddělení, zatímco konkrétní data použitá v druhé části byla získána z oddělení Lidských zdrojů, Marketingu, PR a Finančního oddělení. Tato data byla z důvodu nouzového stavu vykomunikována prostřednictvím e-mailové komunikace. Výstupem této části jsou silné stránky společnosti a oblasti pro jejich zlepšení.

Ve třetí části práce jsou navrženy změny, které se odvíjí právě z výše zmíněných oblastí pro zlepšení, které byly získány z analytické části práce.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části mé práce jsou definovány důležité termíny, týkající se tématu práce a popsány hodnotící modely, dle kterých je možné firmu hodnotit. Na závěr této kapitoly je vybrán jeden model, který pro svou práci využiji, včetně důvodů, proč jsem si daný model zvolila.

2.1 Výkonnost

Existuje spousta definic slova „výkonnost“, některé jsou přesnější než jiné a některé byly časem vypilovány téměř k dokonalosti. Pod pojmem výkonnost si však každý z nás představí něco trochu jiného, a přitom není možné říct, že bychom se pletli. Definice výkonnosti může být rozmanitá i proto, že ji každý měříme z jiného důvodu. Někdo chce sledovat vlastní pokrok, jiní se chtějí poměřit se soupeřem a pro dalšího je výkonnost důležitá z důvodu dosažení určitého cíle. Pro svou práci jsem vybrala následující tři definice, které vystihují výkonnost právě tak, jak ji chápu já sama.

První z nich je definice dle docenta Jaroslava Wagnera. Ten ve své knize uvádí, že slovo výkonnost představuje pojem, který jsme se naučili používat ve svém běžném životě, bez ohledu na naše odborné či neodborné znalosti a zájmové zaměření. Využíváme ho při popisu mnoha různých oborů od sportu až po světovou ekonomiku, v očekávání, že i naši partneři, se kterými daná komunikace probíhá, rozumí tomuto výrazu stejně jako my. (1, s. 17)

Přesná definice dle Wagnera:

„Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (1, s. 17)

Naopak velmi zjednodušeně popisuje výkonnost Jaromír Veber, který uvádí, že výkonnost lze v podstatě užít jako obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny. (2, s. 661)

Střední cestou mezi dvěma výše zmíněnými charakteristikami se při definování dané problematiky vydala Monika Grasseová, která ve své knize uvádí, že výkonnost

v podstatě vyjadřuje úroveň dosažených výsledků a to jednotlivcem, týmem nebo procesem, které je možné měřit pomocí předem stanovených cílových hodnot. (3, s. 238)

Měření výkonnosti je na pořadu dne snad ve všech organizacích veřejného i neveřejného sektoru. Po celém světě jsou přijímány různé hodnotící rámce a metodiky měření, jako je například metoda Balanced scorecard nebo modely Excellence. Zájem o toto téma prostupuje jak ve veřejné sféře, tak v soukromém a veřejném sektoru, přičemž i vlády zavádějí tabulky výkonnosti pro školy, nemocnice, univerzity a místní úřady. Výzkumy uvádějí, že v dnešní době již většina organizací používá k implementaci své obchodní strategie nějaký druh systému měření výkonnosti. Mnoho z těchto systémů však přináší zlomek svých potenciálních výhod, protože bývají špatně navrženy a následně špatně implementovány. (4.)

2.2 Sebehodnocení

„Hlavním účelem sebehodnocení organizace je odhalování silných stránek a zejména příležitostí pro zlepšování.“ (3, s. 238)

Jaroslav Nenadál ve své knize Měření v systémech managementu jakosti označil sebehodnocení jako jeden z nových typů systému měření v managementu jakosti. Sebehodnocení se jako typ měření objevilo i v koncepci ISO, který přebírá mnoho z koncepce Total Quality Management. (5, s. 240)

Sebehodnocení je všezahrnující proces, který musí pokrýt všechny činnosti, a to bez výjimky. Je také kladen důraz na to, aby se sebehodnocení stalo součástí systému managementu a jeho pravidelnost pak závisí na zvolené metodě a ochotě dané organizace vynakládat zdroje na tento proces. (5, s. 240)

Proces sebehodnocení je možné někdy zaměnit s interním auditem. V určitých ohledech jsou si podobné, nicméně odlišnosti vyplynou už z porovnání obou definic. Audit má například za úkol odhalovat neshody systémového charakteru a nedodržování směrnic, zatímco sebehodnocení pomáhá určit silné a slabé stránky, které následně chápe jako příležitosti ke zlepšení. Největší rozdíl můžeme vidět v tom, že cílem auditu je nalézt neshody, zatímco sebehodnocení je klíčem k dalšímu zlepšování. (5, s. 241)

Tradiční audit systému managementu jakosti firmě nedokáže říct, kde přesně se na své cestě k dokonalosti nachází, v tomto případě je nutné zavést proces sebehodnocení. (5, s. 242).

2.3 Jakost

V dnešní době jsou pojmy jakost a kvalita chápány jako synonymum, a proto, dle mého názoru, je pro nás snadnější představit si, co se za pojmem jakost skrývá.

„Jakost či kvalita je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a procesům – pojem, který má svou historii.“ (6, s. 14)

Stejně jako u výkonnosti existuje i zde mnoho definic a různorodých přístupů k vyjádření jakosti neboli kvality. Co však mají všechny společné je to, že ve všech vždy hraje klíčovou roli **zákazník**. Požadavky zákazníků na kvalitu jsou proměnlivé v čase a jsou výsledkem působení několika faktorů, například:

- biologických,
- sociálních,
- demografických,
- společenských. (6, s. 19)

„Jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik.“ (6, s. 19)

Inherentní charakteristiky jsou neoddělitelné vlastnosti daného subjektu (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu bytostně patří. Například použitý materiál u hmotného produktu. (6, s. 19)

2.4 Přístupy k hodnocení výkonnosti

Hodnotit můžeme na základě něčeho nebo v porovnání s něčím. Dle Vebra je při hodnocení nutné mít na zřeteli například účel hodnocení nebo časové období, ke kterému se hodnocení vztahuje. (2, s. 670)

Hodnocení provádíme pro různé skupiny zájmových stran, jako jsou například vlastníci či zřizovatelé, finanční úřady, banky, manažeři nebo ratingové společnosti. Hodnotíme na základě vložených prostředků, plánovaných záměrů, finančního zdraví nebo výkonnosti. (2, s. 671)

2.4.1 Tradiční přístupy k hodnocení výkonnosti

Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti jsou ve většině případů promítnuty do minulosti (přinejlepším do současnosti). Jelikož je těžiště hodnocení spatřováno právě ve finančních kritériích, definujeme si hodnocení výkonnosti firmy založené právě na finančních ukazatelích. (2, s. 671)

2.4.1.1 Hodnocení výkonnosti firmy založené na finančních ukazatelích

Jde o hodnocení založené na finančních ukazatelích, a jelikož je ve většině případů vše promítnuto do peněžních jednotek, jedná se o velmi srozumitelné vyjádření výkonnosti. Většina ukazatelů je navíc odvozena z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Ačkoli v odborné literatuře můžeme najít velké množství titulů popisující různé postupy měření výkonnosti (efektivnosti), jedno mají všechny společné – posoudit finanční situaci firmy s cílem zhodnotit, zda se podnikání vyplatilo. Díky finančnímu hodnocení je navíc možné provádět analýzy toho, jak se finanční ukazatele vyvíjely v čase. (2, s. 673)

2.4.2 Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti

Na rozdíl od tradičních přístupů, které se zaměřují pouze na finančních ukazatele, moderní přístupy se do hodnocení výkonnosti snaží zapojit i nefinanční kritéria. Dalším důležitým faktorem je, že se jedná o zaměření hodnocení výkonnosti do budoucna. Při hodnocení si tedy již nevystačíme pouze s tradičním controllingovým porovnáním plánu a skutečnosti, ale bude nutné zavést systém sledování a vyhodnocování informací, který bude zároveň hodnotit, zda se naplňují předpoklady o rozvojovém potenciálu. (2, s. 679)

Jedním z moderních přístupů hodnocení jsou například Modely cen za kvalitu.

2.4.2.1 Modely cen za kvalitu

Modely cen za kvalitu se již nezaměřují pouze na hodnocení kvality produkce, ale především na kvalitu celé firmy. Na rozdíl od hodnocení tradičními přístupy, které se zaměřují pouze na hospodářské výsledky, se v daném hodnocení uplatňuje ještě dalších osm aspektů: leadership, politika a strategie, řízení lidských zdrojů, zdroje a partnerství, procesy, výsledky u zákazníků a u pracovníků a vliv na společnost. (2, s. 680)

2.5 Model CAF

„Zlepšování organizací veřejného sektoru prostřednictvím sebehodnocení.“ (7, s. 3)

Nejen v celé Evropě je veřejná správa stále více vyzývána společnostmi k prokazování a zlepšování jí přidané hodnoty pro udržení a rozvoj sociálního státu. Klíčovými faktory zvládajícími měnící se potřeby a očekávání občanů a podniků jsou účelnost, provozní výkonnost a kvalita veřejných služeb. Z toho důvodu se více jak 3 000 organizací veřejného sektoru registrovalo jako uživatelé modelu CAF a další tisíce z celé Evropy i mimo ni používají tento nástroj pro vlastní potřeby. (7, s. 9)

Účelem Společného hodnotícího rámce je podpořit zaměstnance veřejné správy v jejich každodenním úsilí o poskytování kvalitní služby. Již tisíce jich započalo svoji cestu k excelenci pomocí modelu CAF a prokázalo tak, že model CAF skutečně funguje. (7, s. 9)

2.5.1 Společný hodnotící rámec (Model CAF)

Společný hodnotící rámec je nástrojem Total Quality Managementu a je inspirovaný Modelem excelence Evropské nadace pro řízení kvality (EFQM). Společný hodnotící rámec byl vytvořený veřejným sektorem pro veřejný sektor. (7, s. 11)

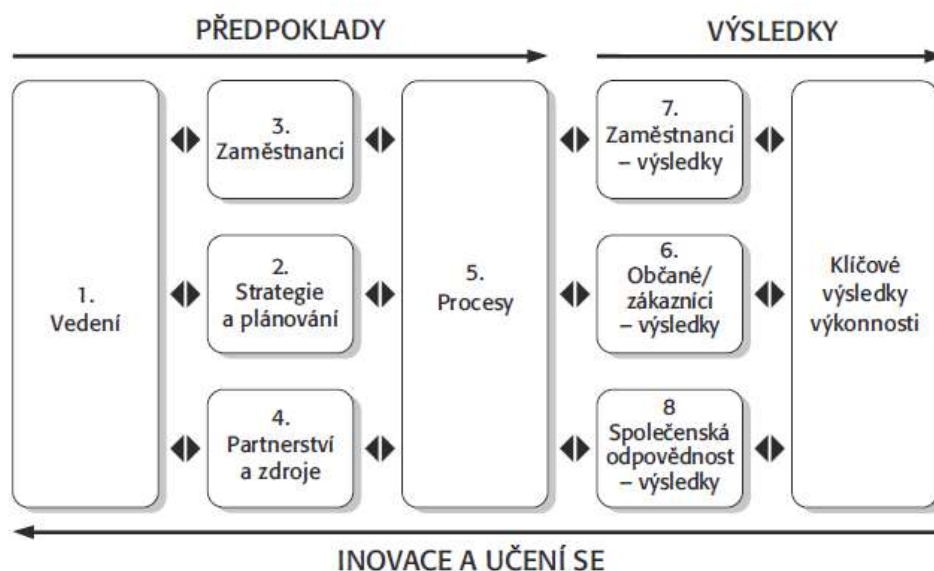
Model CAF je veřejně dostupný, bezplatný, a především snadno použitelný nástroj, napomáhající využívat techniky řízení kvality pro zlepšování své výkonnosti. Model je vyvinut tak, aby mohl být využitelný ve všech oblastech a úrovních veřejného sektoru. (7, s. 11)

Proces celkového zlepšování organizace podle Modelu CAF obsahuje pět hlavních záměrů:

- *„Zavést do veřejné správy kulturu excelence a principy TQM.“*
- *„Využívat ve veřejné správě celý cyklus PDCA.“*
- *„Umožnit sebehodnocení organizací veřejného sektoru za účelem získání jejich diagnózy a stanovení následných opatření ke zlepšení.“*
- *Působit jako most spojující různé modely používané při řízení kvality, a to jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru.“*
- *„Usnadnění benchmarkingu mezi organizacemi veřejného sektoru.“ (7, s. 11)*

Organizace, které již začaly využívat Společný hodnotící rámec, se snaží dosahovat ve své výkonnosti excelentních výsledků a zavádějí tak kulturu excellence. (7, s. 11)

2.5.2 Struktura Modelu CAF



Obrázek 1: Grafické znázornění struktury modelu CAF (7)

Struktura Modelu CAF je členěna do 9 oblastí, na které je třeba se zaměřit při každé analýze organizace. Kritéria 1 až 5 „*Předpoklady*“ se zabývají manažerskými praktikami organizace. Určují, co organizace dělá, a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosahovala požadovaných výsledků. Zatímco kritéria 6 až 9 „*Výsledky*“ hodnotí dosažené výsledky v oblasti zákazníků, zaměstnanců, sociální odpovědnosti a klíčových výsledků výkonnosti. (7, s. 12)

Každé z kritérií obsahuje další subkritéria. Model CAF obsahuje celkem 28 subkritérií, které jsou nutná zodpovědět při hodnocení organizace. (7, s. 12)

Závěry z hodnocení Předpokladů a Výsledků jsou následně začleněny do vlastního řízení organizace prostřednictvím inovací a učení se, díky čemuž se může firma vydat na svou cestu k excelenci. (7, s. 12)

2.5.3 Funkce napříč Modelem

Holistický přístup TQM a CAF znamená především to, že všechny aspekty fungování organizace na sebe mají vzájemný vliv. Proto je třeba rozlišovat nejen mezi levou částí modelu (předpoklady – příčiny) a pravou částí modelu (výsledky – následky), ale také mezi holistickými vztahy mezi příčinami (předpoklady). (7, s. 12)

Propojení mezi levou a pravou stranou Modelu je založeno na vztahu mezi předpoklady a výsledky, stejně jako na vazbě od výsledků k předpokladům. Ověření vztahu mezi příčinou a následkem má zásadní význam v sebehodnocení. (7, s. 12)

Propojení mezi kritérii a subkritérii na straně předpokladů udává, že kvalita výsledků je do značné míry dána typem a intenzitou vztahů mezi předpoklady, a je tedy nutné tento vztah během sebehodnocení prozkoumat. (7, s. 12)

2.5.4 Základní principy excelence

CAF je v souladu se základním konceptem Evropské nadace pro řízení kvality zaváděn do veřejného sektoru s cílem zlepšit výkonnost jeho organizací. Společný hodnotící rámec slouží vlastně jako nástroj Total Quality Managementu. A právě díky těmto principům vzniká rozdíl mezi tradiční byrokratickou organizací a organizací orientovanou směrem Total Quality. (7, s. 12)



Obrázek 2: Osm základních principů excelence dle Modelu CAF (7)

Princip 1: Orientace na výsledky

„Organizace se zaměřuje na výsledky. Výsledky jsou dosahovány ke spokojenosti zainteresovaných stran v souladu se stanovenými cíli.“ (7, s. 12-13)

Princip 2: Zaměření na občana/zákazníka

„Organizace se zaměřují na potřeby stávajících i potencionálních občanů/zákazníků. Zapojuje je do vytváření produktů, služeb a zlepšování své výkonnosti.“ (7, s. 13)

Princip 3: Řízení dle jasných/stálých cílů

„Tento princip spojuje vizionáře a inspirativní vedení a podporuje stálost záměrů v měnícím se prostředí. Lídři jasně definují poslání, vizi a hodnoty a vytvářejí a udržují takové vnitřní prostředí, které umožňuje plné zapojení zaměstnanců při plnění cílů organizace.“ (7, s. 13)

Princip 4: Řízení dle procesů a faktů

„Tento princip vychází z předpokladu, že žádoucího výsledku lze dosáhnout účinněji, pokud jsou příslušné zdroje a činnosti řízené pomocí procesů a efektivní rozhodování je založené na analýze dat a informací.“ (7, s. 13)

Princip 5: Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení

„Zaměstnanci na všech úrovních hierarchie jsou základem organizace a jejich plné zapojení umožňuje, aby jejich schopnosti byly využívány ve prospěch organizace. Prospěšnost zaměstnanců lze maximalizovat podporováním jejich rozvoje a zapojováním, dále vytvářením prostředí společně sdílených hodnot, kultury založené na důvěře, otevřenosti, společenské odpovědnosti a uznání.“ (7, s. 13)

Princip 6: Neustálé učení se, zlepšování a inovace

„Dosažení excelence je výzvou pro status quo, pro uskutečnění změn prostřednictvím neustálého učení se, pro nalézání příležitostí k inovacím a zlepšování. Neustálé zlepšování by proto mělo být trvalým cílem organizace.“ (7, s. 13)

Princip 7: Rozvoj partnerství

„Pro dosahování svých cílů potřebují organizace veřejného sektoru rozvíjet vzájemně prospěšná partnerství s dalšími organizacemi. Organizace a její klíčové partneři jsou na sobě vzájemně závislí a tento vzájemně výhodný vztah zlepšuje jejich schopnosti vytvářet společenské hodnoty.“ (7, s. 13)

Princip 8: Společenská odpovědnost organizace

„Organizace veřejného sektoru musí být společensky odpovědné, musí dbát o trvale udržitelný rozvoj a pokoušet se porozumět a reagovat na očekávání místní i globální komunity.“ (7, s. 13)

Tyto principy tvoří strukturu Modelu CAF a jejich soustavné zlepšování ve všech devíti kritériích přivede firmu na vysokou úroveň excelence. (7, s. 14)

2.5.5 Použití Modelu CAF

Každá organizace si může Model CAF přizpůsobit dle vlastních potřeb a zvyklostí, nicméně mělo by však zůstat zachováno všech 9 kritérií a 28 subkritérií a současně i doporučený postup pro aplikaci. (7, s. 15)

2.5.6 Kritéria předpokladů

Jak již bylo zmíněno výše, kritéria předpokladů obsahují kritéria 1 až 5 a zabývají se uplatňováním manažerských postupů v organizaci.

Kritérium 1: Vedení

Subkritéria:

- „*Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot,*
- *Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování,*
- *Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem,*
- *Řízení efektivních vtaů s politickými představiteli a dalšími zainteresovanými stranami.*“ (7, s. 19)

Kritérium 1 se zaměřuje na chování lidí zodpovědných za chod organizace, tedy na vedení. Dobří lídři by měli správně formulovat cíle organizace. Jako správní manažeři by měli vytvořit vhodný systém řízení a jako facilitátoři by měli poskytovat zaměstnancům podporu. (7, s. 19)

Kritérium 2: Strategie a plánování

Subkritéria:

- „*Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace,*
- *Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím,*
- *Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání,*
- *Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.*“ (7, s. 23)

Kritérium 2 se zaměřuje na naplnění poslání a vize organizace veřejného sektoru a vyžaduje popsání „cesty vpřed“, jejímž směrem se chce organizace dát, stanovení cílů, kterých chce dosáhnout a způsob, kterým bude měřit daný pokrok. Při rozhodování a stanovování jasné strategie cílů je nutné brát v potaz všechny zainteresované strany. (7, s. 23)

Kritérium 3: Zaměstnanci

Subkritéria:

- „Transparentní plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování,
- Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace,
- Zapojování zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomocí a podporováním jejich celkové spokojenost.“ (7, s. 27)

Kritérium 3 se zaměřuje na to, že zaměstnanci jsou pro organizaci tou nejcennější hodnotou. Organizace plně využívá potenciál svých zaměstnanců na všech úrovních i napříč celou organizací s cílem podpořit svoji strategii, plánování a efektivní fungování svých procesů. (7, s. 27)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Subkritéria:

- „Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi,
- Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky,
- Řízení financí,
- Řízení informací a znalostí,
- Řízení technologií,
- Řízení provozních prostředků, zařízení a budov.“ (7, s. 31)

Kritérium 4 se zaměřuje kromě vlastních zaměstnanců i na další zdroje, které organizace potřebují k dosažení svých cílů. Ty mohou být materiální i nemateriální povahy, ale všechny musí být pečlivě řízené. Výhodou partnerství je také přínos potřebných odborností. (7, s. 31)

Kritérium 5: Procesy

Subkritéria:

- „Soustavné identifikování, navrhování, řízení a inovování procesů, do kterých zapojuje zainteresované strany.
- Rozvíjení a poskytování služeb/produktů orientovaných na občana/zákazníka.

- *Koordinace procesů napříč organizací a s dalšími relevantními organizacemi.* “ (7, s. 37)

Kritérium 5 se zaměřuje na procesy, které probíhají v každé organizaci. Každý proces je uspořádaný soubor vzájemně propojených činností, které přeměňují zdroje (vstupy) na služby (výstupy) a dopady na společnost (výsledky). Rozlišujeme tři typy procesů a tím jsou: hlavní, řídicí a podpůrné. (7, s. 37)

2.5.7 Kritéria výsledků

Následující čtyři kritéria 6 až 9 jsou zaměřeny na výsledky. První tři kritéria hodnotí organizaci z pohledu zaměstnanců, občanů/zákazníků a společnost celkově, zatímco kritérium deváté hodnotí interní ukazatele výkonnosti, které indikují míru naplnění stanovených cílů – dosažených výsledků. (7, s. 41)

Kritérium 6: Občané/zákazníci

Subkritéria:

- *„Měření vnímání,*
- *Měření výkonnosti.* “ (43, CAF)

Kritérium 6 je zaměřeno na občana/zákazníka. Tento vztah nelze v praxi jednoznačně oddělit, jelikož může jít o tu samou osobu pouze z různých úhlů pohledu. (7, s. 43)

Kritérium 7: Zaměstnanci

Subkritéria:

- *„Měření vnímání,*
- *Měření výkonnosti.* “ (7, s. 45)

Kritérium 7 se zaměřuje na výsledky ve vztahu k zaměstnancům. Jsou to výsledky, kterých organizace dosahuje z pohledu vlastních zaměstnanců. (7, s. 45)

Kritérium 8: Společenská odpovědnost

Subkritéria:

- *„Měření vnímání,*
- *Měření výkonnosti.* “ (7, s. 47)

Kritérium 8 se zaměřuje na stěžejní poslání organizace veřejného sektoru, konkrétně zda organizace plní očekávání společnosti. Organizace by vedle hlavního poslání měla přijmout i odpovědné chování ve smyslu ekonomickém, sociálním a enviromentálním. Hlavním rysem společenského odpovědnosti je vůle organizace jednak integrovat sociální a ekonomické aspekty do svého rozhodování (kritérium 2), ale také reagovat na dopady vlastních rozhodnutí a aktivit na společnost a životní prostředí. (7, s. 47)

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Subkritéria:

- „Externí výsledky: výstupy a výsledky vztahené k cílům,
- Interní výsledky: úroveň efektivnosti.“ (7, s. 51)

Kritérium 9 je zaměřeno na schopnost dosáhnout klíčových výsledků organizace. Což jsou výsledky výkonnosti vztahující se k základním, měřitelným oblastem, určujícím úspěšnost organizace z krátkodobého i dlouhodobého pohledu. (7, s. 51)

2.5.8 Postup při zlepšování organizace podle Modelu CAF

Postup je tvořen třemi fázemi, které se dále dělí celkem na 10 kroků. Tento proces trvalého zlepšování může být realizován více způsoby. Hlavní roli však hraje velikost organizace a její kultura a dřívější zkušenosti s nástroji řízení kvality. Nicméně tento proces, skládající se z deseti kroků trvalého zlepšování dle Modelu CAF, je vhodný pro většinu organizací. (7, s. 61)



Obrázek 3: Postup 10 kroků pro aplikaci Modelu CAF (7)

2.6 Model EFQM

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti a splňují nebo překračují očekávání všech svých zainteresovaných stran.“ (8, s. 1)

Evropská nadace pro management kvality je odhodlaná pomáhat organizacím řídit jejich zlepšování pomocí Modelu Excellence EFQM, komplexního manažerského rámce, který využívá již více než 30 000 organizací v Evropě. Díky zkušenostem a učení se od těchto organizací se model postupně rozvíjel tak, aby dokázal odrazit skutečnou realitu. (8, s. 4)

EFQM nabízí pomoc s implementací Modelu prostřednictvím školení, nástrojů pro hodnocení a systému uznávání. Cílem nadace je sdílet vše, co v praxi skutečně funguje. Prostřednictvím případových studií, on-line seminářů, pracovních skupin, konferencí a tematických událostí. (8, s. 4)

2.6.1 Základy Modelu

„Model excellence EFQM je založen na souboru evropských hodnot, které byly poprvé formulovány v Úmluvě o ochraně lidských práv a základních svobod (1953) a Evropské sociální chartě (revidované v roce 1996). Tato dohoda byla ratifikována 47 členskými státy Rady Evropy a jednotlivé principy byly zahrnuty do národních legislativ.“ (8, s. 6)

Předpokladem pro univerzální platnost koncepce excellence je právě jejich vytvoření na základě těchto základních lidských práv. (8, s. 6)

„Uznání role, jakou může hrát v dosahování širších cílů OSN podnikání, dalo vzniknout iniciativě OSN Global Compact (2000). Tato iniciativa vybízí organizace, aby při všech svých činnostech aktivně prosazovaly hodnoty, které tvoří soubor deseti principů udržitelného a společensky odpovědného podnikání. Zatímco některé z těchto zásad jsou v Modelu Excellence EFQM přímo obsaženy, některé, jako například ty, které se týkají lidských práv, korupce, podplácení nebo nucené práce, nejsou vyjádřeny přímo, protože jsou již součástí evropských legislativních požadavků.“ (8, s. 6)

Model excellence EFQM předpokládá, že všechny excelentní organizace těchto deset principů respektují a chovají se podle nich, bez ohledu na to, zda je to jejich právní povinnost. (8, s. 6)

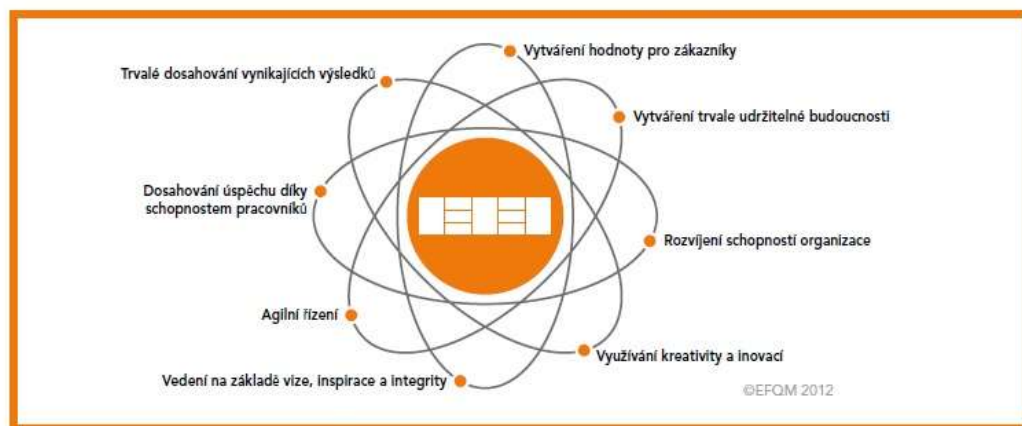
2.6.2 Potřeba mít Model

„Všechny organizace se snaží být úspěšné. Některé skončí neúspěchem, jiné dosáhnout období úspěchu, ale nakonec pomalu zmizí z povědomí, a několik z nich dosáhne trvale udržitelného úspěchu a získá zasloužený respekt a obdiv.“ (8, s. 6)

Jelikož EFQM vznikla s cílem uznávat a propagovat trvale udržitelný úspěch, poskytuje rady těm, kteří usilují o jeho dosažení. To je realizováno pomocí tří integrovaných prvků, které tvoří Model excellence:

- Základy koncepce excellence: základní principy, které jsou pro každou organizaci nezbytným základem pro dosahování trvale udržitelného úspěchu.
- Model excellence EFQM: rámec, který pomáhá organizacím převádět základní koncepce a logiku RADAR do praxe.
- Logika RADAR: dynamický rámec hodnocení a účinný nástroj managementu, který je oporou organizace při hledání odpovědí na výzvy, jež musí překonávat, hodlá-li naplnit svou touhu dosáhnout trvale udržitelného úspěchu. (8, s. 6)

2.6.3 Základní koncepce excellence



Obrázek 4: Základní koncepce Modelu EFQM (8)

Vytváření hodnot pro zákazníky

„Excelentní organizace trvale vytvářejí hodnotu pro zákazníky tím, že chápou, předvídají a naplňují jejich potřeby, očekávání a využívají příležitosti.“ (8, s. 8)

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

„Excelentní organizace mají pozitivní vliv na okolní svět tím, že současně se zvyšováním své výkonnosti zlepšují ekonomické, environmentální a sociální podmínky ve společnosti, ve které působí.“ (8, s. 9)

Rozvíjení schopnosti organizace

„Excelentní organizace rozvíjejí svoje schopnosti efektivním řízením změn uvnitř i vně organizace.“ (8, s. 9)

Využívání kreativity a inovací

„Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálého rozvoje a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.“ (8, s. 10)

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

„Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory jejich hodnot a etiky.“ (8, s. 10)

Agilní řízení

„Excelentní organizace jsou široce uznávané pro svoji schopnost efektivně a účinně identifikovat příležitosti a hrozby a reagovat na ně.“ (8, s. 11)

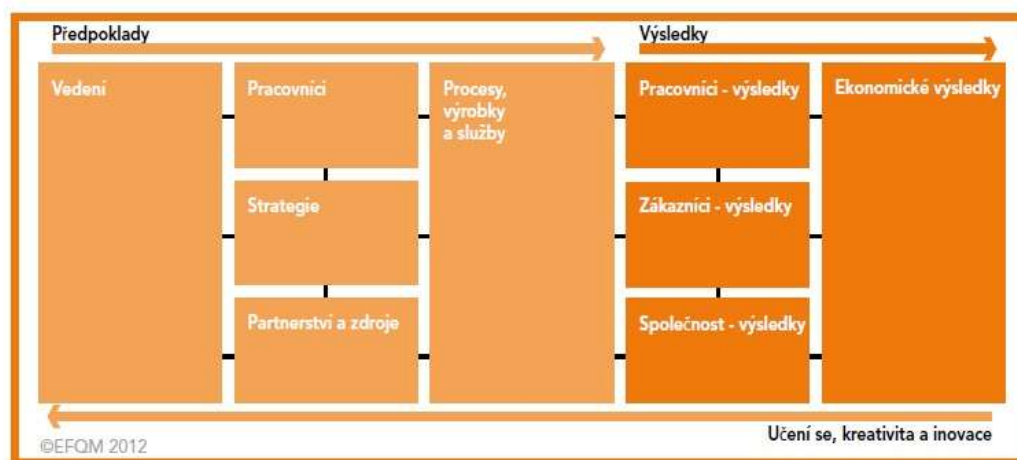
Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků

„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytváří kulturu zmocňování pro dosahování jak organizačních, tak osobních cílů.“ (8, s. 11)

Trvalé dosahování vynikajících výsledků

„Excelentní organizace dosahují trvale udržitelných vynikajících výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám všech jejich zainteresovaných stran v kontextu prostředí, ve kterém působí.“ (8, s. 12)

2.6.4 Kritéria



Obrázek 5: Grafické znázornění všech kritérií modelu EFQM (8)

Na obrázku viz výše je popsán Model excellence EFQM. Obsahuje celkem devět kritérií. Pět z nich jsou „Předpoklady“ a čtyři jsou „Výsledky“. Předpoklady zahrnují to, co organizace dělá a jak to dělá, zatímco Výsledky to, čeho organizace dosahuje. (8, s. 13)

Níže jsou popsány definice kritérií Modelu Excellence EFQM dle Evropské nadace pro management kvality.

Vedení

„Excelentní organizace mají lídry, kteří formují budoucnost a uvádějí ji do života, vystupují jako modelové vzory hodnot a etiky organizace a neustále vzbuzují důvěru. Jsou flexibilní, umožňují organizaci předvídat a včas reagovat s cílem zajistit trvalý úspěch organizace.“ (8, s. 14)

Strategie

„Excelentní organizace implementují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany. Politiky, plány, cíle a procesy jsou rozvíjeny a uplatňovány tak, aby uskutečňovaly strategii.“ (8, s. 16)

Pracovníci

„Excelentní organizace si cení svých pracovníků a vytvářejí kulturu, která umožňuje vzájemné prospěšné plnění cílů organizace a osobních cílů. Rozvíjí schopnosti svých pracovníků a podporují spravedlnost a rovnost. Starají se o pracovníky, komunikují s nimi, oceňují a uznávají je způsobem, který je motivuje, vzbuzuje angažovanost a umožňuje pracovníkům využívat jejich dovednosti a znalosti ve prospěch organizace.“
(8, s. 17)

Partnerství a zdroje

„Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a interní zdroje s cílem podpořit strategii, politiky a efektivní fungování procesů. Ujišťují se, že efektivně řídí svoje environmentální a společenské dopady.“ (8, s. 18)

Procesy, výrobky a služby

„Excelentní organizace řídí, navrhují a zlepšují procesy, výrobky a služby s cílem generovat zvyšující se hodnotu pro zákazníky a jiné zainteresované strany.“ (8, s. 20)

Prvních pět kritérií se týká „*Předpokladů*“ a nyní následují zbývající čtyři kritéria „*Výsledky*“.

Zákazníci

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich zákazníků.“ (8, s. 21)

Pracovníci

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich pracovníků.“ (8, s. 22)

Společnost

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání relevantních zainteresovaných stran v rámci společnosti.“ (8, s. 23)

Ekonomické výsledky

„Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající výsledky splňující nebo překračující potřeby a očekávání jejich ekonomicky zainteresovaných stran.“ (8, s. 23)

2.6.5 RADAR



Obrázek 6: Znáznornění logické matice RADAR (8)

„Logika RADAR je dynamický hodnotící rámec a silným nástrojem managementu, který poskytuje strukturovaný přístup ke zjišťování výkonnosti organizace“ (8, s. 26)

Hodnocení pomocí matice RADAR je využíváno pro bodové hodnocení uchazečů o Cenu EFQM za excelenci a většinu národních cen za excelenci v Evropě. Je možné danou metodu využít i pro sebehodnocení organizace pro benchmarking. (8, s. 30)

Princip hodnocení pomocí matice RADAR je takový, že v okamžiku, kdy dojde ke zlepšení organizace, stoupne její bodové hodnocení vůči Modelu Excelence EFQM. (8, s. 30)

2.7 Benchmarking

„Benchmarking je nepřetržitý proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku. Postup vyvinula Xerox Corporation počátkem osmdesátých let minulého století a vychází ze dvou zásad:

1. zásada čínského generála Sun Tzu, kol. 500 př. n. l.: Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev.;

2. zásada: Bud' nejlepším z nejlepších.“ (2, s. 526)

Smyslem benchmarkingu je poznání vlastního postavení ve srovnání s konkurencí, posílení daného postavení, a především učení se od druhých tomu, v čem jsou oni lepší. (2, s. 526)

2.7.1 Interní benchmarking

Uplatňuje se u velkých organizací, kdy přístupy, nástroje a řešení jsou hledány uvnitř organizace. Lze snadno získávat data od partnerů, nicméně inovační náboj změn je značně omezený úrovní řízení organizace. (2, s. 526)

2.7.2 Externí benchmarking

U externího benchmarkingu jsou naopak informace získávány zvenku, od jiných subjektů nebo konkurentů. Smyslem je v podstatě nalezení takové organizace, která naši slabou stránku zvládá lépe a od této organizace se učit. (2, s. 526-527)

2.8 ČSN EN ISO 9004:2018

Norma ČSN EN ISO 9004:2018 poskytuje organizaci návod k dosažení udržitelného úspěchů ve složitém, náročném a neustále se měnícím prostředí. Odkazuje na zásady managementu kvality popsané v ISO 9000:2015. Pokud jsou aplikovány všechny zároven, mohou zásady managementu kvality představovat jednotící základ pro hodnoty a strategie organizace. (9, s. 5)

Zatímco ISO 9001:2015 se zaměřuje na poskytnutí důvěry v produkty a služby organizace, ISO 9004 se zaměřuje na poskytování důvěry ve schopnost organizace dosáhnout udržitelného úspěchu. (9, s. 5)

Faktory ovlivňující úspěch organizace se v průběhu let neustále objevují, vyvíjejí, posilují nebo slábnou. Pro udržitelný úspěch je důležité se těmto změnám přizpůsobit, a proto ISO 9004 řeší systematické zlepšování celkové výkonnosti organizace. Zahrnuje plánování, implementaci, analyzování, hodnocení a zlepšování efektivního a účinného systému managementu. (9, s. 6)

Součástí dokumentu ČSN EN ISO 9004:2018 je celkem 11 kapitol, přičemž první čtyři kapitoly obsahují pouze věcné informace jako je popis předmětu normy, citované dokumentace, termínů a definicí a kvality organizace a udržitelného úspěchu. Dalších sedm kapitol, tvořící strukturu ISO 9004:2018, je popsáno níže.

2.8.1 Kontext organizace

Pochopení podniku je proces, který určuje faktory ovlivňující schopnost organizace dosáhnout udržitelného úspěchu. Existují faktory, jejichž zvážení je při určování kontextu organizace klíčové, jsou to: **zainteresované strany, externí aspekty a interní aspekty.** (9, s. 11)

Zainteresované strany jsou ty, které mohou ovlivnit, být ovlivněny nebo se cítí být ovlivněny rozhodnutím nebo činností organizace. Úkolem organizace je určit, které zainteresované strany jsou relevantní a ty je možné dále rozdělit na externí a interní, včetně zákazníků, a mohou mít dopad na schopnost organizace dosáhnout udržitelného úspěchu. (9, s. 11)

Externí aspekty jsou faktory, které existují mimo organizaci a mohou ovlivnit schopnost organizace dosáhnout udržitelného úspěchu. Jedná se například o:

- požadavky zákonů a předpisů,
- požadavky a dohody specifikované pro odvětví,
- konkurenci,
- globalizaci,
- sociální, ekonomické, politické a kulturní faktory,
- inovace a vývoj technologií,
- přírodní prostředí. (9, s. 12)

Zatímco interní aspekty jsou faktory, které existují uvnitř, mohou však ovlivnit schopnost organizace dosáhnout udržitelného rozvoje. Zde se jedná například o:

- a) velikost a složitost,
- b) činnosti a související procesy,
- c) strategii,
- d) typ produktů a služeb,
- e) výkonnost a další. (9, s. 12)

2.8.2 Identita organizace

„Organizace je definována svou identitou a kontextem. Identita organizace je určena jejími charakteristikami založenými na jejím poslání, vizi, hodnotách a kultuře. Poslání, vize, hodnoty a kultura organizace jsou vzájemně závislé a vztahy mezi těmito součástmi mají být vnímány jako dynamické“ (9, s. 16)

2.8.3 Vedení (leadership)

Vrcholové vedení má prostřednictvím vedení (leadershipu) podporovat přijetí poslání, vize, hodnot a kultury způsobem, které je stručný a snadno pochopitelný, aby se dosáhlo jednoty účelu. Zároveň má vytvářet interní prostředí, ve kterém jsou lidé zapojeni a přijímají závazek k plnění cílů organizace, a podporovat a pomáhat manažerům na příslušných úrovních v jejich podpoře a udržování jednoty účelu a zaměření tak, jak je stanoveno vrcholovým managementem. (9, s. 20)

2.8.4 Management procesů

„Procesy jsou v každé organizaci specifické a liší se podle typu, velikosti a úrovně vyspělosti organizace. Činnosti v každém procesu mají být určeny a přizpůsobeny velikosti a znakům, které organizaci odlišují od ostatních“ (9, s. 25)

2.8.5 Management zdrojů

„Organizace má určovat a řídit zdroje potřebné pro splnění svých cílů. Přitom má vzít v úvahu související rizika a příležitosti a jejich potencionální vlivy.“ (9, s. 27)

2.8.6 Analýza a hodnocení výkonnosti organizace

Organizace má vytvořit systematický přístup ke shromažďování a analyzování dostupných informací, na základě jejichž výsledků má využít informace k aktualizaci

toho, jak chápe svůj kontext politiky a své cíle, a přitom zároveň podporovat činnosti zlepšování, učení se a inovací. (9, s. 35)

2.8.7 Zlepšování, učení se a inovace

„Zlepšování, učení se a inovace jsou vzájemně provázané a klíčové aspekty, které přispívají k udržitelnému úspěchu organizace. Vytvářejí vstupy pro produkty, služby, procesy a systémy managementu a přispívají k dosahování zamýšlených výsledků“ (9, s. 39)

2.9 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard vznikla díky Davidu Nortonovi a Robertu Kaplanovi, kteří původně pracovali na projektu, jehož prostřednictvím chtěli dokázat, že přístupy měření výkonnosti, založené pouze na účetních výkazech, jsou nedostačující. Součástí studie byl „podnikový scorecard“, který obsahoval i ne příliš tradiční měřítka týkající se dodacích lhůt, jakosti, výrobních cyklů a efektivnosti vývoje nových produktů. Účastníci projektu nakonec přišli na to, jak tyto nápady uspořádat do vícerozměrného scorecardu – **systému vážných ukazatelů výkonnosti podniku** – čímž vznikl „Balanced scorecard“ (BSC – vyvážený scorecard). Nový systém ukazatelů výkonnosti byl sestavený ze čtyř různých perspektiv – finanční, zákaznické, interní a inovační a růstové – čímž se z pouhého měřicího systému stal klíčový manažerský systém. (10, s. 9-11)

Dle Roberta Kaplana a Davida Nortona je nezbytně nutné, aby si podniky stanovily své cíle a metody jejich dosažení, jelikož se dnešní podniky ocitají ve stále složitějším konkurenčním prostředí. Ačkoliv Balanced Scorecard bere v potaz především finanční výsledky, zahrnuje i schopnost podniku zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu. (10, s. 14)

Jaroslav Wagner ve své knize uvedl, že Balanced Scorecard je bezesporu jedním z nejpropracovanějších a neznámějších přístupů v oblasti výkonnosti, který řeší nejen problematiku měření výkonnosti, ale i jeho aplikaci do systému řízení výkonnosti organizace. (1, s. 230)

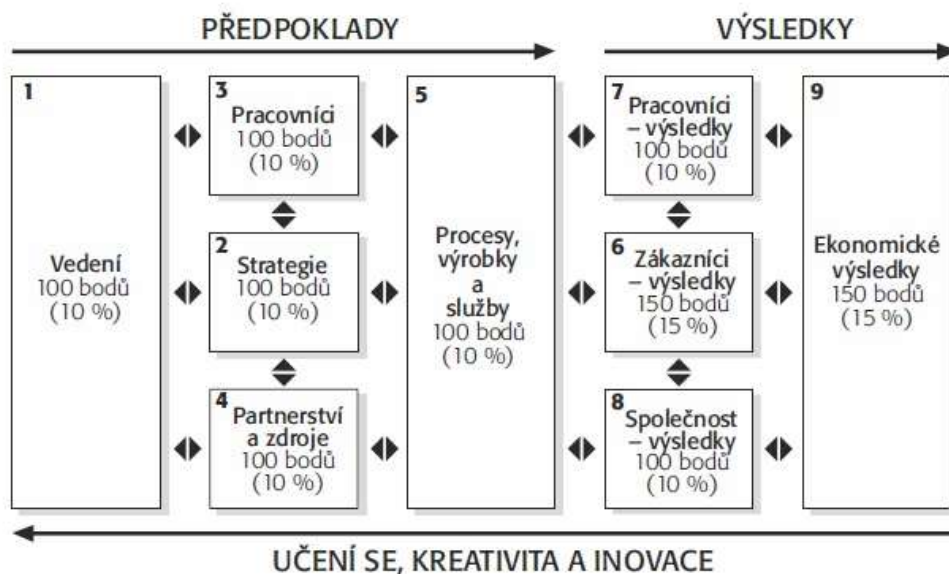
2.10 Model START PLUS

2.10.1 Základní charakteristika modelu START PLUS

Model START PLUS, vytvořený Radou kvality České republiky, je středně obtížný model, který poslouží všem, kteří mají zájem zlepšovat výsledky svých podnikatelských aktivit a konkurenceschopnost. Tento model pomáhá firmám prostřednictvím sebehodnocení najít silné stránky a příležitosti pro zlepšení, které mohou následně využít pro zdokonalení daných oblastí. Díky modelu mají organizace v podstatě přehled o celkovém stavu firmy a zároveň o hodnocení daného stavu. Využít jej mohou organizace, které mají zájem účastnit se programu Národní ceny kvality České republiky, ale i firmy, které model aplikují soukromě, jako nástroj pro zlepšení. (11, s. 8)

Model START PLUS, který vychází z Modelu excelence EFQM, je tedy pro organizaci první krok k excelenci. Jedná se v podstatě o zjednodušený Model excelence, díky němuž si firmy můžou vyzkoušet a seznámit se s principy skutečného Modelu EFQM. Jak již bylo uvedeno výše, poskytuje totiž firmám jednoznačný názor na jejich silné stránky a na oblasti, kde je potenciál se zlepšovat. (11, s. 24)

Model STAR PLUS je devítikriteriální model, který má shodnou základnu s Modelem Excelence EFQM. Na obrázku níže jsou uvedena daná kritéria, která pomohou firmě na její cestě k excelenci. Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin „Předpoklady“ a „Výsledky“. Zatímco skupina Výsledky představuje to, čeho firma dosahuje nebo dosáhla v předchozích alespoň třech letech, skupina Předpoklady vyobrazuje způsob, jakým daných výsledků bylo dosaženo. (11, s. 26)



Obrázek 7: Struktura modelu Start Plus vycházející z modelu EFQM (11)

2.10.2 Kritéria modelu

Každé kritérium je ohodnoceno počtem bodů, které vyplývají z obrázku výše. Hodnotí se dle toho, jak je dané kritérium plněno. Na rozdíl od skutečného modelu excelence jsou kritéria v oblasti Předpoklady uvedeny ve formě otázek, na které je pro firmu, seznamující se s modelem hodnocení výkonnosti, jednodušší odpovědět. Maximální počet bodů, kterého může firma dosáhnout, je 1 000 bodů. Taková firma je vzorem Excellence. (11, s. 26)

Kritéria Výsledky nejsou jednoznačně dány, ty si musí firma zvolit sama na základě toho, jaké hodnoty v daných oblastech sleduje a jaké jsou pro ni důležité. Kritérium není hodnoceno pomocí odpovědí na otázky, jak je to u skupiny Předpoklady, ale je uvedeno ve formě tabulek, kde si firma sama zvolí sledované hodnoty. Každé kritérium je ještě dále děleno na Měřítko vnímání a Ukazatele výkonnosti, až na kritérium devět, které se dělí na Ekonomické výstupy a Ekonomické ukazatele výkonnosti. (11, s. 30)

Následně budou kritéria 1 až 5 týkající se Předpokladů a 6 až 9 týkající se Výsledků popsány dle formulací uvedených v Modelu START PLUS vydaném Národní cenou kvality ČR.

Kritérium 1: Vedení

„Kritérium se zabývá chování a aktivitami vrcholového vedení a všech ostatních vedoucích pracovníků, a to zejména tím, jak vůdčí osobnosti (lídři) rozvíjejí poslání, vizi a hodnoty organizace, jak se osobně angažují při vytváření podmínek pro dosažení tvrdé úspěšnosti organizace a jak neustálým rozvojem systému managementu organizace zjišťuje její flexibilitu a konkurenceschopnost v prostředí změn.“ (11, s. 27)

Kritérium 2: Strategie

„Kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy.“ (11, s. 27)

Kritérium 3: Pracovníci

„Kritérium se týká toho, jak organizace využívá a rozvíjí potenciál svých pracovníků pro vzájemně výhodné dosahování cílů organizace a cílů osobních a jak organizace pracovníkům projevuje uznání za dosažené úspěchy.“ (11, s. 28)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

„Kritérium se zabývá plánováním a řízením spolupráce s externími partnery a řízením vnitřních zdrojů pro podporu vlastní politiky a strategie a efektivní fungování procesů.“ (11, s. 28)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

„Kritérium se zabývá vývojem, řízením a zlepšováním procesů, výrobků a služeb pro uspokojování potřeb zákazníků a dalších zainteresovaných stran v souladu se stanovenou strategií. Zvláštní důraz se klade na vytváření přidané hodnoty pro zákazníky.“ (11, s. 29)

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

„Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti externích zákazníků.“ (11, s. 30)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

„Kritérium zahrnuje výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu ke spokojenosti vlastních pracovníků.“ (11, s. 31)

Kritérium 8: Společnost – výsledky

„Kritérium se týká výsledků, kterých organizace dosahuje v uspokojování potřeb a očekávání svého okolí na místní, státní i mezinárodní úrovni“ (11, s. 31)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

„Kritérium se týká výsledků, jakých organizace dosahuje ve vztahu k plánovaným cílům a ke klíčovým prvkům své strategie.“ (11, s. 32)

2.10.3 Hodnocení modelu

Hodnotit organizaci může externí hodnotitel, v případě sebehodnocení organizace samotná. Nicméně, chce-li se firma zapojit do programu Národní ceny za jakost České republiky, je podmínkou externí hodnotitel. Hodnocení je sestaveno ze silných stránek společnosti a jejich příležitostí pro zlepšení, a z tabulek pro výpočet celkového počtu bodů. Tvůrci modelu doporučují, aby každá firma, která má zájem zapojit se do programu, nejdříve provedla sebehodnocení, aby se mohla lépe připravit na vlastní hodnocení a efektivněji využila zpětnou vazbu. (11, s. 39)

V kritériu Předpoklady se hodnotí především přístup, aplikace a hodnocení zlepšování. Přístupem je myšlen určitý postup, který má organizace v dané oblasti navržený, zároveň by měl být zaměřen na potřeby zainteresovaných stran, měl by být podložen procesem a podporovat plnění cílů organizace. Aplikace hodnotí to, co organizace skutečně dělá, aby byl daný přístup uplatnitelný v praxi a aby přinášel požadované výsledky. Hodnocení a zlepšování vypovídá o tom, zda navržený přístup a jeho aplikace splňují aktuální požadavky a podporují plnění cílů. (11, s. 40)

Kritérium Výsledky zaměřuje své hodnocení na trendy, cíle a srovnání. Trendy předpokládají nejméně tříletý pozitivní růst, nebo alespoň trvale udržitelnou výkonnost. U cílů je hodnoceno, zda jsou vhodně vybrány a navrženy (zda jsou pro organizaci reálné) a zda je organizace dokáže plnit. Srovnání říká, zda organizace své klíčové výsledky porovnává se svými největšími konkurenty, případně s výsledky nejlepších organizací v dané třídě. (11, s. 43)

Jelikož každé kritérium hodnotí organizaci z jiného úhlu pohledu, má tak každé kritérium v modelu jinou důležitost, a tím i jinou váhu při hodnocení. Počet bodů za každé kritérium zvlášť je nutné touto váhou vynásobit a až pak je možné celkové body sečíst. (11, s. 44)

Silné stránky a oblasti pro zlepšení

Určení silných stránek a oblastí pro zlepšení je pro organizaci důležitější než samotné bodové hodnocení, jelikož právě oblasti, ve kterých je příležitost ke zlepšení, jsou mnohdy důvodem vstupu do programu. Silné stránky a příležitosti pro zlepšení je nutné zaznamenat průběžně během celého hodnocení, především tedy při hodnocení bodovém. (11, s. 39)

2.10.4 Účastníci programu

Účastníci programu jsou:

- Rada kvality České republiky (RK ČR)
- Česká společnost pro jakost (ČSJ)
- Sdružení pro oceňování kvality (SOK)
- Uchazeč
- Hodnotitelé (11, s. 10)

2.10.5 Zásady programu START PLUS

„Zásady jsou základním dokumentem NCK ČR programu START PLUS, definují a formulují vztahy mezi účastníky a jsou pro účastníky závazné.“ (11, s. 100)

Všechny organizace (veřejného i neveřejného sektoru), které jsou registrované v České republice, se mohou do programu přihlásit v podstatě kdykoli. Do programu je možné přihlásit firmu jako celek nebo pouze její části (závody, divize). Hlavní podmínkou ovšem je, že v daném roce není možné zapsat organizace a zároveň některou z jejich částí. (11, s. 10)

2.10.6 Financování programu START PLUS

Proces financování probíhá z velké části z prostředků RK ČR a SOK. Do programu zároveň ale přispívají i sponzoři a samy organizace jsou povinné uhradit registrační poplatek a poplatek za hodnocení. (11, s. 10)

2.10.7 Kategorie a stupně ocenění

Kategorické členění dle počtu zaměstnanců je stanoveno zvlášť pro podnikatelský sektor a zvlášť pro veřejný sektor. Dále je pro oba sektory společné organizační členění, kde

jsou účastníci rozděleni dle toho, zda do programu vstupuje firma jako celek nebo pouze některá její část. (11, s. 11)

V programu existují dva stupně ocenění. Ocenění prvním stupněm získají osvědčení s textem „**Perspektivní organizace**“/“**Perspektivní firma**“. Toto ocenění získá firma, která v hodnocení dosáhla počtu bodů v rozmezí 175 až 300.

Ocenění druhého stupně získá organizace, která v bodovém hodnocení dosáhla více než 300 bodů. Tato organizace získá osvědčení se slovy „**Úspěšná organizace**“/“**Úspěšná firma**“. (11, s. 11)

Platnost výše zmíněných ocenění trvá po dobu 3 let a firmy mají právo tuto skutečnost prezentovat ve všech svých propagačních i jiných materiálech. (11, s. 14)

2.11 Shrnutí teoretické části

V teoretické části mé práce byly popsány různé modely hodnocení organizací, konkrétně to byl Společný hodnotící rámec CAF, Model EFQM excelence, ČSN EN ISO, Model Start Plus, metoda Balanced Scorecard a metoda benchmarkingu.

Společný hodnotící rámec CAF je nástroj, který je určen přímo pro veřejný sektor. Ačkoli se nejedná o složitý nástroj, není možné jeho pomocí hodnotit společnost, kterou jsem si pro svou práci zvolila.

Model EFQM by mohl být pro hodnocení společnosti Provident Financial, s.r.o. vhodný, nicméně jeho náročnost je poměrně vysoká vzhledem k mým zkušenostem.

ČSN EN ISO je dle mého názoru spíše návod, jak dosáhnout dokonalosti než přímo nástroj k jejímu dosažení, a proto jsem si pro hodnocení společnosti ve své práci zvolila model Start Plus.

Model Start Plus je poměrně přehledný a srozumitelný nástroj, jak z pohledu výsledků, tak i celkového postupu při jejich dosažení, a rozhodně je vhodnější vzhledem k mým zkušenostem v této oblasti. Pomocí modelu Start Plus je nejprve provedena analýza vedení společnosti, strategie, pracovníků, partnerství a zdrojů a procesů, výrobků a služeb. Pomocí modelu je vyobrazeno, jak se společnosti daří díky konkrétním hodnotám, které vykazuje, a následně jsou shrnuty všechny silné stránky, díky kterým firma může vidět, v čem skutečně vyniká, a oblasti pro zlepšení, které firmě mohou pomoci na její cestě k dokonalosti.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

V této části práce je podrobně popsána firma Provident Financial, s.r.o., jsou zde uvedeny základní údaje o společnosti, její historie, současnost i strategie do budoucna. Jsou zde popsáni i konkurenti, které má firma velmi pečlivě rozdělené dle oblastí jejich působení na trhu nebankovních institucí. Stěžejní částí této kapitoly je analýza provedená na základě modelu Start Plus, která se dělí na dvě části – příležitosti a výsledky. Závěrem je již zmíněná analýza vyhodnocena a jsou stanoveny silné stránky společnosti, včetně oblastí pro zlepšení.

3.1 Představení společnosti

V této části jsou uvedeny základní údaje o firmě, její historie, současnost a strategie do budoucna.

3.1.1 Základní údaje

Obchodní firma: Provident Financial, s.r.o.

Datum vzniku a zápisu do obchodního rejstříku: 5. listopadu 1997

Spisová značka: C 55523 vedená u Městského soudu v Praze

Sídlo: Olbrachtova 2006/9, Krč. 140 00 Praha 4

Identifikační číslo: 256 21 351

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Počet členů statutárního orgánu: 4

Základní kapitál činní 82 520 000 Kč (12)

3.1.2 Historie

V roce 1880 založil Sir Joshua A. Waddilove společnost Provident Financial a uvedl v anglickém Bradfordu na trh nový produkt, které nesl název „*Šek od Providentu*“. Akcie společnosti Provident Financial byly přijaty k obchodování na londýnské burze v roce 1962. Do roku 1997 Provident Financial podnikal pouze ve Velké Británii a v Irsku.

Ale tento rok vzniká mezinárodní skupina, včetně pobočky v České republice pod jménem Provident Financial, s.r.o. V roce 2006 se oddělila mezinárodní divize od britského Providentu a vznikla mezinárodní skupina International Personal Finance (dále jen skupina IPF), která působí mimo britské ostrovy. V roce 2007 vstupuje na londýnskou burzu cenných papírů. (13)

3.1.3 Současnost

Provident Financial, s.r.o. je dceřinou společností International Personal Finance plc, britské obchodní skupiny kótované na londýnské burze cenných papírů. Společnost působí na českém trhu od roku 1997 a udržuje si přední pozici na úvěrovém trhu v rámci hotovostní inkasní služby. (12)

Společnost působí již v 11 zemích: Česká republika, Polsko, Maďarsko, Mexiko, Rumunsko, Litva, Španělsko, Finsko, Estonsko, Lotyšsko, Austrálie a Velká Británie. Provident Financial, s.r.o. má více než 2,4 milionů zákazníků po celém světě. (12)

Společnost provozuje síť poboček napříč celou zemí a má silnou distribuční síť, která zahrnuje více než 1 100 obchodních zástupců. Všichni jsou registrovaní Českou národní bankou a složili zkoušky požadované zákonem o spotřebitelském úvěru. (12)

Společnost se především zaměřuje na půjčování malých nezajištěných částek jednotlivcům, a to do výše 130 tis. Kč maximálně po dobu 3 let. Hlavní konkurenční výhody Společnosti spočívají v dobrém porozumění potřebám zákazníků. Většina klientů využívá unikátní hotovostní inkasní službu (hotovost je doručena zákazníkovi domů a splátky jsou vybírány opět u zákazníka doma). (12)

Cílem společnosti je udržovat portfolio zákazníků a podíl na domácím trhu. Toho chce Společnost dosáhnout prostřednictvím různých specializovaných marketingových aktivit a zvýšením kvality služeb distribuční sítě za účelem zlepšení služeb zákazníků. (12)

3.1.4 Budoucí strategie firmy Provident Financial, s.r.o.

Pro společnost Provident Financial, s.r.o. je z hlediska budoucí strategie jednou z nejdůležitějších věcí dosahovat plánovaného zisku. Tento cíl si většina firem stanovuje sama, nicméně výši požadovaného zisku má společnost stanovena mateřskou společností skupinou IPF plc, proto je pro firmu Provident Financial, s.r.o. tak těžké a zároveň tak důležité dané hodnoty splňovat. Další neméně podstatnou věcí je pro firmu zajištění své

pozice na trhu nejméně tak, jak si firma vedla doposud. Pro Provident Financial, s.r.o. je také důležité udržet chod modelu s obchodními zástupci. Obchodními zástupci jsou Osoby samostatně výdělečně činné, nicméně musí splňovat velké množství povinností a pravidel, které požaduje nejen firma, ale i Česká Národní banka. Společnost plánuje zavést nový digitální produkt, na kterém se již pracuje, čímž rozšíří svůj sortiment o novou službu a zároveň tím získá větší konkurenceschopnost.

V rámci celé skupiny IPF plc. patří k strategickému plánování i stabilizační činnosti a procesy, jelikož nedílnou součástí strategie je právě udržení si zákazníků, a to z důvodu, že skupina zaznamenala v rámci evropského trhu mírný úbytek zákazníků. Jedním ze strategických cílů skupiny jako celku je centralizace, tedy sjednocení evropských trhů.

3.2 Představení konkurence

Provident Financial, s.r.o. svou konkurenci dělí na bankovní a nebankovní společnosti. Sama firma ale podniká v nebankovním sektoru, a proto se zaměřím pouze na tuto konkurenci.

Nebankovní společnosti Provident Financial, s.r.o. dělí na:

- Tradiční nebankovní společnosti (Home Credit, Tesco financial services, Essox, Profi Credit, Cofidis).
- Copy Cats – společnosti se stejným obchodním modelem jako Provident – tedy poskytování půjček v domácnostech klientů (Fair Credit, Help financial).
- Další nebankovní společnosti nabízející půjčky na nižší částky (Ferratum, Everyday+, Express Cash). Tyto společnosti často fungují pouze on-line bez kamenných poboček.
- Pay Day Lenders – společnosti poskytující krátkodobé půjčky nižší hodnoty, většinou on-line se splatností do několika týdnů nebo měsíců (Kamali, Zaplo, Credit portal).
- Peer to Peer platformy – kdy lidé půjčují lidem (např. Zonky).

Níže jsou představeni vybraní konkurenti firmy, konkrétně Home Credit, Zonky, Kamali a COFIDIS.

3.2.1 Home Credit

Společnost Home Credit a.s., člen skupiny PPF, založena v roce 1997, je jedním z poskytovatelů spotřebitelského financování v České republice. Nabízí širokou škálu úvěrových produktů, jako jsou: nákupy na splátky u obchodních partnerů, úvěry na auta, hotovostní půjčky, kreditní karty, revolvingové půjčky a spojení půjček. V první polovině roku 2014 společnost poskytla úvěry v celkové výši 4,1 miliardy Kč. Společnost Home Credit a.s. je členem skupiny Home Credit, do které patří například Zonky nebo Air bank. (14)

3.2.2 Zonky

Jde o českou službu, která zprostředkovává online půjčky. 70 % investuje firma Home Credit a 30 % půjček funguje způsobem tzv. „*peer to peer lending*“, čímž navazuje na trend sdílené ekonomiky, kam patří například AirBnB nebo Uber.

Projekt Zonky, za kterým stojí PPF, vznikl v České republice v listopadu roku 2014. Hlavním investorem projektu byl nizozemský inovační fond Home Credit Lab N.V., dceřiná společnost Home Creditu. (15)

Za první rok fungování si lidé přes Zonky navzájem půjčili přes 600 miliónů korun, v roce 2019 tato cifra vzrostla již na víc než 9 miliard korun. Od září roku 2019 Zonky jako první nebankovní instituce na českém trhu disponuje povolením České národní banky k provozování nových platebních služeb AIS a PIS. Obě jsou součástí nové evropské regulace platebních služeb známé pod zkratkou PSD2. (16)

Služba Zonky.cz je registrována u České národní banky. Má licenci nebankovního poskytovatele spotřebitelského úvěru a licenci platební instituce. Jako jediná česká peer-to-peer platforma má přístup do Bankovního i Nebankovního registru klientských informací a na její činnost také Česká národní banka dohlíží. (16)

3.2.3 Kamali

Kamali půjčka je bývalou Japonskou půjčkou, která zaznamenala v nebankovním segmentu velký boom. Pouhým přejmenováním to však neskončilo. Zájemci o peníze se mohou těšit na stále výhodnější podmínky splácení. (17)

V případě Kamali půjčky je možné získat částku v rozmezí 1 000 Kč – 20 000 Kč na 30 dnů. Kamali půjčky jsou zaštiťovány společností Home Credit. (17)

Půjčku je možné vyřídit pouze online, aniž by potenciální klient musel navštívit pobočku. Mezi výhody půjčky Kamali patří bezesporu „zastropované“ sankce. (17)

3.2.4 COFIDIS

COFIDIS je mezinárodní finanční společnost, založena 1982 ve Francii, která se specializuje na poskytování spotřebitelských úvěrů na dálku. Nabízí především online půjčky a rozmanité spotřebitelské a revolvingové úvěry. V České republice COFIDIS poskytuje své finanční služby od rok 2004. Společnost se řadí mezi top společnosti v oblasti nebankovních úvěrů. Licenci od České národní banky na poskytování nebankovních spotřebitelských úvěrů však získala až v roce 2018. (18)

3.4 Hodnocení výkonosti společnosti podle modelu START PLUS

První hodnocenou částí podle modelu START PLUS budou předpoklady. Skupina předpokladů obsahuje celkem 5 kritérií a každé z nich dále 10 otázek, na které je zde odpovězeno. Druhou částí modelu jsou výsledky. Výsledky, jakých firma dosahuje v celkem 4 kritériích, která se dále dělí na dvě podkategorie. Přesně formulované otázky k části předpoklady a metodika hodnocení výsledků jsou součástí příloh.

3.4.1 Analýza kritérií „předpokladů“

Kritérium 1: Vedení

1.1

Členové vedení jsou v plném rozsahu zapojeni do definování lokální strategie a hlavních priorit pro následující období a jsou zároveň zodpovědní za plnění jednotlivých kroků, které vedou k jejich naplnění. Strategie na lokální úrovni je tvořena v souladu se strategickými cíli skupiny IPF plc. a stanovuje se s ohledem na lokální legislativní požadavky. Všichni členové vedení jsou také zapojeni do aktivní komunikace směrem k zaměstnancům ohledně cílů a priorit. Tato komunikace probíhá mimo jiné osobními prezenčními formami v podobě celofiremní konference, setkáváním členů vedení se zaměstnanci přímo v místě jejich pracoviště v průběhu roku i v rámci rozvojových a hodnotících schůzek manažerů s jejich podřízenými. Strategie je zaměstnancům

i obchodním zástupcům komunikována dále i písemnou formou v podobě pravidelných e-mailů, intranetu i tištěných materiálů.

1.2

Členové vedení (stejně jako všichni zaměstnanci) jsou vázáni interními předpisy a etickým kodexem, takže je ve svých každodenních aktivitách naplno dodržují. Zpětnou vazbu na způsob vedení společnosti získávají vedoucí pracovníci jak formou pravidelných průzkumů spokojenosti, tak individuálně prostřednictvím zpětné vazby od zaměstnanců a současně i v rámci pravidelného ročního cyklu hodnocení.

1.3

Pravidelným vyhodnocováním výkonnosti a plnění cílů společnosti, dlouhodobým strategickým plánováním a reakcí na vývoj na trhu i investicemi do vzdělávání probíhá ze strany vedení rozvoj systému řízení. Členové vedení nastavují aktivity a priority tak, aby firma co nejlépe naplňovala očekávání stakeholderů.

1.4

Členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti nastavením operačního rytmu, sestavou komisí a kontrolních mechanismů. Sadu výkonnostních a finančních ukazatelů vyhodnocuje společnost nejen na lokální úrovni, ale také v rámci evropského srovnání trhů skupiny IPF.

1.5

Zapojení zainteresovaných stran do identifikace změn probíhá pravidelnou obousměrnou komunikací ze strany vedení napříč celou organizací. Zaměstnanci mají možnost návrhy pro zlepšení předat svým manažerům nebo přímo vedení. Společnost také provádí průzkumy spokojenosti různých faktorů a motivací k přinášení nápadů.

1.6

Důvody ke změnám jsou ve firmě sdělovány pravidelnou a transparentní komunikací směrem k zaměstnancům, informačními bulletiny pro všechny zaměstnance i obchodní zástupce, manažerskou komunikační kaskádou a interními výbory a komisí a zápisy z jednání.

1.7

Členové vedení působí jako tzv. sponzoři nebo odborní vlastníci pro jednotlivé projekty, včetně změnových projektů. Projekty strategického významu jsou pokryty projektovými manažery s důsledným dodržováním projektové metodologie.

1.8

Zaměstnanci a ostatních manažeři jsou pravidelně zapojováni do designu a realizace rozvojových aktivit a projektů. Společnost využívá nástrojů odměňování, ve kterém oceňuje týmy i jednotlivce za nadstandardní pracovní výkony a úsilí.

1.9

Členové vrcholového vedení se pravidelně zapojují do komunikace jak s obchodními zástupci, tak se zákazníky. Pravidelně navštěvují jednotlivé pobočky společnosti a osobně tak diskutují přímo se zaměstnanci i obchodními zástupci poboček, sbírají podněty k neustálému zlepšování a komunikují strategické změny a novinky. Na úrovni vztahů mezi společnostmi na trhu se členové vedení angažují v různých profesních asociacích či obchodních komorách.

1.10

Členové vedení jsou dále zapojováni do aktivit v rámci místní komunity dle své profesní specializace a svých časových možností.

Kritérium 2: Strategie

2.1

V rámci segmentace zákazníků/potenciálních zákazníků, využívá Provident Financial, s.r.o. segmentaci založenou na věku a příjmu. Pokud jde o trh finančních společností/poskytovatelů půjček jako takových, obvykle si společnost rozdělí trh na banky a nebankovní společnosti. Nebankovní společnosti dále dělí na tradiční nebankovní společnosti (Home Credit, Tesco financial services, Essox, Profi Credit, Cofidis), na společnosti se stejným obchodním modelem jako má právě Provident Financial, s.r.o., tzv. Copy Cats – poskytovatelé půjček v domácnostech klientů (Fair Credit, Help financial), na nebankovní společnosti nabízející půjčky za nižší částky (Ferratum, Everyday+, Express Cash), ty často fungují pouze on-line bez kamenných

poboček, dále na společnosti poskytující krátkodobé půjčky nižší hodnoty, většinou on-line se splatností do několika týdnů nebo měsíců, tzv. Pay Day Lenders (Kamali, Zaplo, Credit portal) a nakonec Peer to Peer platformy, tedy kdy lidé půjčují lidem (např. Zonky).

2.2

Provident Financial, s.r.o. pravidelně monitoruje a reportuje základní makroekonomické ukazatele na trhu i údaje o ostatních konkurentech, které jsou k dispozici (data z ČSÚ, ČLFA, ČNB, úvěrový barometr, ale i data z výročních nebo tiskových zpráv konkurentů). Pravidelně sleduje komunikaci konkurence v médiích (reklama) i na sociálních sítích.

2.3

Strategie lokální společnosti je stanovována tak, aby vycházela z globální strategie skupiny IPF. Zajištění souladu mezi strategií, posláním a vizí zajišťuje globální board, na lokálních entitách je implementace těchto částí a jejich komunikace dovnitř do firmy i navenek. V rámci pravidelných meetingů nejvyššího vedení jednotlivých firem a globálního vedení se zajišťuje jednotný přístup aplikovaný v rámci celé skupiny.

2.4

Probíhá pravidelná komunikace se všemi hlavními stakeholdery. V případě zaměstnanců jde o interní výzkum, který probíhá v rámci celé skupiny jednou ročně. V rámci akcionářů probíhají pravidelné rozhovory a setkání minimálně na kvartální bázi mezi hlavními akcionáři a nejvyšším vedením firmy. V rámci zákazníků probíhají pravidelné výzkumy a focus groupy tak, aby byl zajištěn hlavní cíl současné strategie, jímž je zákazník, který je „středobodem“ všeho, co firma dělá.

2.5

Všechny hodnoty a trendy, které společnost vyhodnocuje, tzn. výsledky a všechny jednotlivé ukazatele, jsou vyhodnocovány v časovém horizontu nejen do budoucnosti, tedy plánování a očekávání, ale i z minulosti. To znamená, že s trendy, které firma sleduje, pracuje v rámci stanovování plánů. Konkrétně zda plány, které si jako firma určí, jsou dosažitelné a pokud ano, tak za jakých okolností a za jakých podmínek. Hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů využívá firma průběžně a hlavně pravidelně. Plánování procesů probíhá každý rok několikrát, společnost má nastavený plán na celý

rok, který zahrnuje i očekávání na několik následujících let dopředu. Plán se každý půlrok znovu reviduje a upravuje podle reality. To znamená, že průběžně jsou čísla a výkon firmy vyhodnocovány a daný plán upravován v očekávání do budoucna. Plán se upravuje i podle toho, jak si firma stojí, proto je plánovací proces poměrně intenzivní. Zohledňuje tedy budoucí očekávání dle aktuálního vývoje.

2.6

Ačkoli Provident Financial, s.r.o. není technologická firma, sleduje vývoj technologického trhu. Především těch technologií, které může pro své podnikání využít a následně je zakomponovat do svých aktivit. Zjišťuje, co přesně je pro firmu využitelné a zároveň co bude možné zahrnout do fungování společnosti. Společnost plánuje automatizaci systémů, konkrétně CRM systému Triton, vytvoření nových aplikací pro zjednodušený chod celé organizace, konkrétně v systému Saspo a změnu několika dalších procesů, které jsou podporovány technologiemi, tak, aby firma mohla fungovat efektivněji a nebyla natolik závislá na manuálních procesech, které jsou momentálně zavedené. Společnost přejímá Best practise a know-how v oblasti využitelných technologií napříč evropskými zeměmi skupiny IPF, přičemž některé také sama implementuje. V roce 2020 například implementovala software pro rychlou zabezpečenou mobilní komunikaci v podobě jednoduché aplikace a připravuje se na dokončení implementace softwaru pro poskytování digitálních půjček.

2.7

Jak již bylo zmíněno, firma má nastavený pravidelný plánovací proces, zaměřený nejen celkově na zisk a hlavní ukazatele podnikání, ale i na vedlejší činnosti. Porovnávání probíhá z roku na rok, z měsíce na měsíc. Nejen s tvorbou strategií, ale i s porovnáváním skutečného od plánovaného je pracováno průběžně. Firma neustále reviduje relevantnost svých plánů a dosažitelnost naplánovaného.

2.8

Stejně jako pro jiné organizace, existují pro firmu Provident Financial, s.r.o. rizika několika typů. Jsou to rizika spojená s externími vlivy, tzn. operativní rizika, katastrofy a živelné pohromy. Existují ale i rizika, která mohou souviset se zavedením nových regulací, se zpřísněním podmínek a celkově změnou toho, jak je podnikání společnosti nastaveno. S riziky jsou dále spojeny i dopady, a proto má firma nastavenou sestavu rizik,

která mohou nastat a jejichž dopady pravidelně aktualizuje. S danou sestavou rizik se pracuje na pravidelné bázi, nejen na lokální, ale i na globální úrovni. Například externí vliv je momentálně strop úrokových sazeb, který může ovlivnit fungování obchodního modelu společnosti a je tudíž neustále monitorován. Nejvíce aktuální je momentálně riziko šíření viru COVID – 19, kvůli kterému hrozí odložení splácení spotřebitelských úvěrů až na 6 měsíců. Tato situace by mohla způsobit nemalé problémy vzhledem k oboru podnikání.

2.9

Strategie je sdělována několika způsoby. Tím největším a nejefektivnějším způsobem je celopodniková konference, která se uskutečňuje v prvním čtvrtletí kalendářního roku, a kde jsou zaměstnanci členy vedení informováni o tom, čeho bylo dosaženo a jaké priority jsou stanoveny pro daný rok. Funguje samozřejmě i kaskáda informací po manažerské linii v rámci pravidelných porad v týmech. Správu a organizaci komunikace obecně má ve společnosti na starost samostatné oddělení, které centrálně informuje o důležitých novinkách všechny zaměstnance i obchodní zástupce. Mezi další způsoby sdělování informací patří například centrálně zasílané e-maily ze zmiňovaného oddělení, které jsou zasílány každému jednomu pracovníkovi (včetně brigádníků) v organizaci. Firma má svůj intranet, kde jsou vystavovány všechny důležité strategické cíle a novinky, které jsou pravidelně aktualizovány nebo připomínány ty, které jsou momentálně nejdůležitější. Jsou pořádány dialogy, které probíhají dvakrát ročně, kde jsou probírány právě ty dílčí cíle organizace, které má za úkol naplnit daná pobočka, nebo kontaktní centrum. A v neposlední řadě samo vedení společnosti jezdí osobně předávat vize a cíle společnosti zaměstnancům a obchodním zástupcům přímo na jejich pracoviště na pobočkách a zároveň slyšet a diskutovat zpětnou vazbu na jednotlivé strategické kroky. Jako takový podpůrný prvek jsou využívány elektronické bannery nebo tištěné roll-upy a další materiály, které neustále připomínají hlavní cíle. Povědomí o strategii je vyhodnocováno na poradách týmů, kdy manažeři hodnotí dosažené cíle a revidují a aktualizují cíle následující. Pro zpětnou vazbu k pochopení a ztotožnění se se strategií slouží také krátké a pulsní interní průzkumy. Firma nesdílí pouze to, co je nastaveno, ale i proč bylo něco zavedeno a jak to souvisí s cílem daného oddělení nebo týmu a cílem celé organizace.

2.10

Strategické cíle, nejen dlouhodobé, ale i ty krátkodobé, jsou ve společnosti stanoveny přímo skupinou IPF plc., což je mateřská společnost firmy Provident Financial, s.r.o. Ty jsou dále kaskádově transformovány na jednotlivé země, kde si každá země převezme svou sadu úkolů a cílů a ty si dále přetransformuje do svých lokálních aktivit, kde jsou přerozděleny až na jednotlivé zaměstnance nebo týmy. To znamená, že každý zaměstnanec má stanoveny cíle tak, aby korespondovaly s cíli organizace. Tento proces se tvoří jednou ročně a pravidelně se vyhodnocuje dvakrát ročně. Cíle jsou nastaveny v prvním kvartálu a v létě a na konci roku probíhá vyhodnocení a porovnání skutečného s plánovaným. Hodnocení pracovního výkonu jednotlivce a jeho příspěvek k naplnění strategie pak probíhá na tzv. hodnotící škále, která skóruje zaměstnance s ohledem na výkon celého roku. Dále se hodnotí sada kompetencí, které nutně nemusí souviset s cílem, ale určují, jaké chování a jaký přístup má daný zaměstnanec mít, čímž je ve výsledku ovlivněno plnění cílů.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1

Součástí pravidelného plánovacího procesu, zmíněného výše, je sekce, která se věnuje tomu, jaké zaměstnance firma potřebuje, aby mohla plnit strategii. Nejde jen o množství, ale i o určité znalosti a dovednosti, aby bylo možné jejich prostřednictvím dosahovat stanovených cílů. Plánovací proces, který je nastaven, se pravidelně aktualizuje v rámci vývoje a postupného dosahování výsledků. Firma má stanovenou personální politiku, která určuje, jaké zaměstnance firma potřebuje, co se od nich bude očekávat, jaké požadavky, například i zákonné, musí splňovat. Tím je myšleno například minimální vzdělání na určité pozici, vzdělání v rámci zákonů o spotřebitelských úvěrech, zákonů o některých opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti a financování terorismu apod., které musí firma dodržovat. Tyto podmínky jsou součástí plánu v oblasti řízení lidských zdrojů, patří sem ale i kompetence a pravomoci zaměstnanců a manažerů.

3.2

Podle toho, jak je stanovena konkrétní činnost, je stanoveno i to, jaké znalosti a dovednosti by měli pracovníci na daném pracovním místě mít. Pro každou pozici je stanovený popis pracovní pozice, který obsahuje informace, jaké pracovní činnosti bude

pracovník na dané pozici vykonávat, jaká jsou očekávání a podmínky v oblasti znalostí, zkušeností a dovedností. Popis pracovní pozice je vstupním souborem informací a kritérií, podle kterých firma vybírá potencionální zaměstnance, kteří budou daná očekávání naplňovat. Společnost má zavedenou transparentní mzdovou politiku a pravidla s tím spojená. To znamená, že je v interních procesech, dokumentech a postupech zajištěno, že jsou správně a spravedlivě nastaveny a naceněny pozice a jsou v souladu s trhem. Personální politika je pro společnost klíčová v dosahování strategie.

3.3

Zaměstnanci jsou přijímáni tak, aby dokázali naplnit požadavky a potřeby konkrétních pracovních míst. Každé místo je naceněno podle souboru určitých znalostí, dovedností a zkušeností dle HAY metodologie a má stanoveno i to, co musí zaměstnanec splňovat, jak již bylo zmíněno v předchozí odpovědi. V tomto ohledu je nastaven i benchmarking pro mzdy, pro odměňování, pro benefity. Rovné příležitosti jsou zajišťovány pomocí matic, které obsahují veškeré informace o pozicích, včetně toho, co může očekávat zaměstnanec. Politika odměňování obecně je pravidelně zkoumána a hodnocena interními i externími audity tak, aby splňovala všechny principy rovných příležitostí.

3.4

V rámci vzdělávání a rozvoje kompetencí zaměstnanců společnost pravidelně stanovuje rozvojové plány. Díky tomu, jak je nastaveno pravidelné hodnocení výkonů, má společnost dokonalý přehled o tom, jak si zaměstnanci stojí, jaké jsou jejich silné a slabé stránky a na základě toho je pak stanoveno, v čem se musí zlepšit, a jak jim může společnost pomoci, aby potřebné kompetence získali. Jsou prováděna pravidelná hodnocení výkonů i pravidelné revize toho, co zaměstnanci umí a znají a co ještě potřebují a mají znát. Dle těchto informací firma nastavuje rozvojové plány a tréninková školení pro jednotlivce. Školení jsou interní i externí. Pro některé pozice existuje propracovanější způsob školení. To je třeba v případě, že má společnost více lidí na stejné pozici – programy jsou více strukturované. Naopak pro specializované pozice, kdy je pouze jeden specialista, jde o individuální potřeby – co daný zaměstnanec potřebuje pro svou specializaci. V ostatních případech jde o kombinaci externího a interního vzdělávání, na základě potřeb, kvalit, hodnot a kompetencí, které daný zaměstnanec má a které jsou po něm požadovány.

3.5

Na jakých úrovních se rozhoduje a o čem, definuje interní dokument Organizační řád. Dle organizačního řádu jsou prováděna rozhodnutí. Některá dílčí jsou prováděna na lokální úrovni, některá jsou dělána vedením a některá speciální, týkající se strategie, jsou prováděna přímo skupinou IPF plc. Poté jsou předávána celou organizační kaskádou směrem dolů. Rozhodování týkající se divizí rozhodují ředitelé daných divizí, rozhodování týkající se například školení rozhoduje pouze vedoucí daného školení. Každý zaměstnanec má tedy kompetence rozhodovat o tom, co je mu dle matic přiřazeno.

3.6

Každý rok se stanovují cíle vždy na celý rok dopředu a dvakrát za rok se vyhodnocují. Cíle jsou jak strategické, tak osobní rozvojové. U manažerů je využívána 360stupňová zpětná vazba. To je hodnocení manažerů vedením, vlastním sebehodnocení a okolím (spolupracovníky a podřízenými). Následně probíhá debata s vedoucím, jde v podstatě o oboustranné hodnocení. Hodnocení je stanoveno na škále (podobně jako ve škole), kdy je každému manažerovi i zaměstnanci přiřazena známka, která vyjadřuje, jak daný pracovník plnil své zadané cíle, a jaká očekávání plnil v přidáných hodnotách a kompetencích. Znamka znamená i určitý benchmarking v rámci organizace a může mít vliv na přehodnocení mzdy a odměňování jedince. Zjednodušeně jde o to, že člověk ví, čeho měl dosáhnout a ví také to, čeho bylo skutečně dosaženo. U manažerů jsou navíc kromě výkonnostních funkcí hodnoceny i manažerské schopnosti, jak vede svůj tým, a jak tým spolupracuje. Od každého manažera se očekává, že bude dělat svou práci a zároveň řídit své lidi. Na proces hodnocení navazuje stanovování rozvojových plánů, které reflektují přesně ty slabší oblasti, ve kterých vznikla potřeba rozvíjet.

3.7

Ke komunikaci firma využívá různé nástroje, například intranet, e-maily, osobní setkávání a pravidelnou komunikaci ze strany vedení směrem k zaměstnancům. To představuje pravidelné návštěvy poboček, kontaktního centra nebo třeba společné snídaně, kdy se zaměstnanci mohou zeptat na cokoli a dotaz se dostane přímo k nejvyšším nadřízeným. Komunikace funguje odshora dolů, ale i obráceně. Zaměstnanci mohou členy vedení sami kontaktovat, jak telefonicky, tak přes e-mail nebo přímo na dialozích nebo osobních setkáních. Kontakty na členy nejvyššího vedení jsou veřejné a každý

zaměstnanec má tak možnost kontaktovat kteréhokoliv člena vedení, kterému by rád něco sdělil. Otevřenost a možnost komunikace je podpořena firemní kulturou a hodnotami, které staví na otevřenosti, transparentnosti a srozumitelnosti, což je v praxi podpořeno také tykáním si mezi všem zaměstnanci včetně členů vedení. Komunikace ve firmě není jen interní, ale i externí. Společnost provozuje tzv. etickou linku, kam mohou zaměstnanci volat, pokud by rádi podali stížnost nebo chtěli upozornit na nevhodné chování, které není v souladu s principy společnosti. Linka je zcela anonymní. Následně je dle závažnosti situace rozhodnuto, kdo danou věc řeší, jak ji bude řešit a kdo se vyjádří.

3.8

Průzkumy spokojenosti pracovníků na lokální úrovni jsou prováděny pravidelně. Probíhají i na všech trzích, takže je možné porovnávat výsledky i mezi jednotlivými trhy. Často se jedná o konkrétní věc a s výsledky je dále pracováno dle toho, jak je daný průzkum pro firmu důležitý. Pokud jde například o průzkum spokojenosti, tak jsou veškeré reporty předávány zpět na zaměstnance, kdy jsou pořádány „focus groupy“, aby bylo možné zpětně validovat, proč jsou některé položky hodnoceny hůře a co je možné udělat jinak. Následně firma vytvoří akční plán, který se také pravidelně vyhodnocuje, aby bylo možné určit, zda došlo k posunu. Pro firmu je velmi důležitá meziroční změna. Celofiremnímu průzkumu spokojenosti zaměstnanců věnuje firma velkou pozornost a velkou energii. Využívá samozřejmě i externí průzkumy spokojenost v rámci značky zaměstnavatele, kdy externí dodavatel zjišťuje pojednání o firmě, co sama firma o sobě říká, a jak se to liší od toho, co o sobě říkat chce. Většinou se jedná o dotazníkové průzkumy, následně jsou pořádány rozhovory na všech pracovištích. Provident Financial, s.r.o. se účastní různých anket zaměstnavatelů roku, několikrát po sobě úspěšně prošel gender auditem (auditem rovných příležitostí, kterému se věnuje nezisková organizace) a patří do skupiny Top Employer (Top zaměstnavatel) Česká republika, kterou vyhlašuje nizozemský institut hodnocení zaměstnavatelů Top Employer.

3.9

Jak již bylo uvedeno v odpovědi výše, jsou pořádány otevřené komunikace, kdy je umožněn přímý kontakt s vedením. Firma má poměrně silnou dobročinnou historii a iniciuje mnoho aktivit, kdy se zaměstnanci dobrovolně zapojují do zlepšování firemní

kultury a povědomí o firmě celkově. Do zlepšování firmy se mohou zapojit prostřednictvím snídání, jiných firemních setkávání a každodenního kontaktu se svými manažery a vedením.

3.10

Firma má nastavenou politiku odměňování, která vychází jednak ze standardu na trhu a jednak z vlastních pravidel odměňování. Politika odměňování se pravidelně přehodnocuje dle dosažených výsledků. Poskytuje také benefity, které mohou zaměstnanci využít nad rámec mzdy a které vychází z toho, co zaměstnanci sami žádají. V roce 2019 společnost zavedla benefiční systém Cafeterie, kdy jsou zaměstnancům přidělovány tzv. body, kterými si v prostředí Cafeterie mohou nakupovat daňové zvýhodněné benefity jako například rekreaci, lékařskou péči, vzdělávání apod. Cafeterie obsahuje širokou škálu různých poskytovatelů s celorepublikovým pokrytím, každý zaměstnanec má tak možnost vybrat si benefit přesně podle svých preferencí. Existují také různé motivační soutěže, které jsou využívány například i k plnění cílů a zvyšování výkonnosti. Soutěže mohou být charakteru výsledkového, kdy je kritériem nějaký měřitelný obchodní výsledek, nebo charakteru oceňování chování, kdy jsou vybíráni pracovníci, kteří svým chováním přinášejí přidanou hodnotu i nad rámec své pracovní činnosti a jdou tak skvělým příkladem ostatním. Příkladem oceňování chování je motivační program zvaný Star Club, který dává zaměstnancům možnost nominovat jednou za čtvrt roku někoho z řad zaměstnanců za to, že udělal něco nad rámec svých povinností, a odměnit ho za to dovolenou.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

4.1

Jelikož se nejedná o výrobní podnik, tak není zcela možné hovořit o vytváření partnerství. Pokud jde o dodavatele v pravém slova smyslu, náleží tato kompetence dané divizi, která má za úkol monitorovat a mít celkově přehled o tom, kteří partneři jsou pro firmu vhodní. Například pokud jde o partnera pro zavedení informačního systému, je to v kompetenci IT oddělení. Pokud se firma rozhodne s někým spolupracovat, musí daná firma splňovat určité předpoklady a projít výběrovým řízením. Oddělení centrálního nákupu je zodpovědné za výběr, jeho férovost a transparentnost.

4.2

Společnost Provident Financial, s.r.o. má síť obchodních zástupců, což jsou v podstatě obchodní partneři, kteří jménem Provident Financial, s.r.o. prodávají jeho produkty. Jedná se o osoby samostatně výdělečně činné, které na základě smlouvy prodávají služby koncovým zákazníkům. Nicméně se nepodílejí na tvorbě produktů a nemají na něho žádný vliv. Jsou jim pouze předávány informace a jsou také speciálně školeni, ale až o finálním produktu. Žádní jiní obchodní partneři, se kterými by firma vytvářela produkty, nejsou. Obchodní zástupci mají samozřejmě povinnost nabízet produkty v souladu s pravidly společnosti a dle zákona. Je tedy povinností společnost je proškolit.

4.3

Firma má vytvořený plánovací proces, který říká nejen jakým způsobem se bude vyvíjet výkonnost, ale jsou podle něho kontrolovány i náklady a výsledky. Monitorováním je následně zjištěno, kde se spotřebovávají zdroje a zda je vše v souladu s plánem. Vše, co firma dělá, se váže na stanovený plán a rozpočet. Veškeré aktivity musí mít schválený rozpočet. Přímo vedení schvaluje všechny nové procesy, všechny nové investice a má zodpovědnost za to, aby bylo vše rozděleno v souladu se strategií.

4.4

Ve společnosti Provident Financial, s.r.o. existuje finanční oddělení, oddělení reportingu, oddělení manažerského účetnictví a oddělení statutárního účetnictví. Díky tomu, že všechna tato oddělení fungují odděleně, jde v podstatě o nezávislé orgány, které se mohou navzájem kontrolovat. Všechny finanční procesy jsou vždy v souladu se zákonem, pravidly a strategií firmy. Kontrolní orgány pravidelně provádí kontrolní audity, které odhalí, zda nedochází k finančním ztrátám. Všechny aktivity musí být propočítány a schváleny předem. Pokud se jedná o aktivity větších rozměrů, jsou předem pilotovány. Díky tomu dokáže firma určit jaký bude nejen finanční dopad. Finanční rizika jsou plně v režii finančního oddělení. Speciálně ve financích má společnost velmi silný vliv ze strany skupiny IPF plc., kdy je finanční ředitel skupiny velmi zainteresovaný na jednotlivé trhy, takže jsou prováděny kontroly, aby nedocházelo ke ztrátám.

4.5

Kontroly nebo revize toho, zda jsou zdroje využívány tak jak mají, se netýkají jen finančních zdrojů, ale i zdrojů majetkových. Oddělení facility je součástí finančního oddělení, takže veškeré náklady spojené s efektivním využitím, nájmy a únavou materiálu spadají pod tuto kontrolní činnost. Co se týká bezpečnosti, kontroluje útvar bezpečnosti to, zda zaměstnanci správně využívají techniku, auta, spotřebiče apod. Závazné firemní dokumenty a politiky stanovují, jak se k určitým věcem musí zaměstnanci chovat. Pokud dojde ke škodě, je náhrada řešena tak, aby se zbytečně neplýtvalo zdroji. Majetek firmy celkově je součástí divize finančního oddělení. Každý zaměstnanec má ve smlouvě doložku, že se musí k majetku firmy chovat ohleduplně. Ti, kteří mají přístup k financím, mají navíc i hmotnou odpovědnost.

4.6

Vzhledem k předmětu podnikání není možné určit, zda má firma dopad na životní prostředí. Jak již bylo uvedeno výše, Provident Financial, s.r.o. není výrobní podnik, neprodukuje tedy žádné výrobky ani odpad s tím spojený. I tak ale firma není k životnímu prostředí lhostejná. Již výše bylo zmíněno, že snaží jít cestou elektronické komunikace místo papírové. Prošla také auditem ISO na provoz, jsou prováděny pravidelné kontroly spotřebičů, čímž plní všechny zákonné povinnosti. Třídí odpad, neplýtvá a snaží se fungovat tak, aby jako každá jiná organizace alespoň částečně přispěla k záchraně životního prostředí.

4.7

Jelikož se skupina IPF hlásí k zodpovědnému podnikání, pracuje v rámci těchto oblastí na zlepšení, které je pravidelně sledováno a vyhodnocováno na úrovni skupiny. V rámci těchto oblastí jde zpravidla i o úspory, kterých je možné dosáhnout, a proto se na ně společnost zaměřuje i z čistě ekonomického důvodu. V rámci těchto činností je pravidelně revidována nákladová náročnost v rámci energií a pokud je to možné, optimalizována spotřeba. V rámci zmíněných aktivit společnost například zohlednila spotřebu a plnění emisních limitů automobilů při nedávném výběrovém řízení. V rámci odpadového hospodaření se snaží v maximálně možné míře nakládat s odpady, tj. třídění odpadu apod. V rámci této oblasti jsou také udržovány interní předpisy a metodiky, které zajišťují naplňování výše uvedeného.

4.8

Společnost má stanovenou strategii organizace, cíl a technologie, které přispívají k jejich plnění. Každá nová aplikace nebo technologie musí být vždy v souladu se strategií. IT oddělení funguje převážně na globální úrovni, čímž je zajištěno, že nedochází ke zdvojování činností na všech trzích skupiny. V podstatě jde o to, aby technologie, kterou používá jeden trh, posloužila více trhům.

4.9

Vzhledem k tomu, že se firma řídí politikou GDPR (ačkoliv se jedná o úplně nový proces pro tento trh), pracuje plně v souladu s jejím nařízením. Pracuje pouze s daty, ke kterým má souhlas s použitím. Vše, co je možné zveřejnit, je dostupné na internetových stránkách a na stránkách justice. Společnost má také tiskovou mluvčí, která komunikujeme s médii. Na druhou stranu má ale i útvar interní ochrany na zabezpečení sítí a na šifrování všech počítačů. Správa dat, nejen zaměstnaneckých, ale i zákaznických, je tedy zabezpečena nejen v souladu s GDPR nařízením, ale i z hlediska vlastní bezpečnosti. Jedním z externích uživatelů je Nebankovní registr klientských informací (spravovaný společností Czech non-banking credit bureau), kterému jsou dle zákona pravidelně zasílány potřebné informace. Vše probíhá na základě smlouvy, čímž registr dostane přístup pouze k informacím, ke kterým se musí dostat.

4.10

Společnost v rámci své činnosti pracuje zejména s informacemi a softwarovými prostředky. V rámci této činnosti dochází k jejich zpracování. Z tohoto důvodu existují interní politiky, zajišťující jednak ochranu interních informací (tj. jak fyzické zabezpečení, tak i předpisy k nakládání s informacemi atd.), tak i politiky zajišťující soulad společnosti s GDPR. V rámci vývoje interních systémů jsou k dispozici smlouvy, zajišťující duševní vlastnictví vyprodukované jak interními zaměstnanci, tak i externími společnostmi.

Kritérium 5: Procesy, výroby a služby

5.1

Všechny procesy mají stanoveny vlastníky. Firma využívá normy ISO 45001 Systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a projektové oddělení, které pomoci

projektových matic a projektové metodiky řídí projekty. Jelikož Provident Financial, s.r.o. není výrobní podnik, tak žádné výrobní ani ekologické řízení procesů nastaveno není. Bezpečnost standardů je zajištěna právě tím, že všechny procesy mají vlastníka, jsou stanoveny propočty a postupy, kde je uvedeno, jak přesně co dělat, a který postup je pro daný proces správný.

5.2

Každý proces má smysl, účel a je zaveden z nějakého důvodu, a právě ten důvod určuje, jaká jsou pro firmu kritéria úspěchu, a díky čemuž dokáže říct, zda daný proces funguje nebo ne. Způsob je takový, že vlastník nadefinuje, jak bude proces fungovat, stanoví kritéria a pravidelným vyhodnocováním má společnost přehled o tom, zda je pro ni proces výkonný, zda funguje a zda je potřeba daný proces nebo jeho část revidovat.

5.3

K hodnocení procesů jsou využívány ukazatele a měřítka. Pokud je zaveden nový proces, tak buď proto, že ho firma dosud postrádala a nyní je nutné ho začít využívat, nebo proto, že v souvislosti s externími faktory došlo ke změnám, které je nutné reflektovat (primárně legislativní změny). Každý proces je namodelován, nastaven, připraven a následně vyhodnocen. Pravidelnou kontrolou procesů je zjišťováno, zda proces funguje tak, jak firma požaduje a pokud ne, tak je daný proces předefinován a probíhá analýza toho, proč nefunguje a nepřináší firmě takové hodnoty, jaké by měl. Společnost nereviduje každoročně všechny procesy, ale pouze ty, které nefungují, aby do těch fungujících nebylo zbytečně zasahováno.

5.4

Všechny procesy mají vlastníka a metodiku procesu, která je popsána procesní mapou. Určité procesy jsou popsány pouze v dokumentech, některé jsou týmem procesních analytiků implementovány do všech navazujících procesů a následně je zajištěno proškolení. K předávání informací tohoto typu využívá společnost komunikační kaskády, oznámení, e-maily a komunikace přes manažery týmů. Pokud se jedná o formální věc, je vydána nová směrnice, se kterou se musí zaměstnanci seznámit. Vlastník procesu a dokumentu určuje, zda se s ním seznamují povinně všichni zaměstnanci nebo jen ta část, pro kterou je daná věc relevantní. Seznámení probíhá formou e-learningu a dokud se každý zaměstnanec s danou změnou neseznámí, jak je po něm požadováno, jsou mu

neustále zasílány upomínky. Pokud je nutné proškolit zaměstnance osobně, jsou pořádána interně organizovaná školení, kde se zaměstnanci dozví vše, co je k dané problematice potřeba znát. Školení může být formou školení ve „třídě“ nebo e-learningových testů a kurzů, videí nebo jakoukoli formou, která zaručí předání relevantních informací. Typ školení se tedy odvíjí od toho, o jakou změnu se jedná a co všechno zasáhne.

5.5

Pokud firma vyvine nové produkty, je to vždy na základě přání, poptávky nebo potřeby zákazníků anebo změny legislativních požadavků. Jelikož firma nemá žádné výrobky, pouze produkty a služby, je zřízeno produktové oddělení, které navrhuje, připravuje a upravuje nové nebo již zavedené produkty a služby, a to na základě vzájemné potřeby a výhody. Jedna věc je pro firmu přání a potřeby zákazníků, druhá věc jsou potřeby firmy samotné a třetí věc je soulad s legislativou. Tato situace musí být vždy vybalancována takovým způsobem, aby vyhovovala všem stranám. Pokud daným požadavkům firma chce, může, a především umí vyhovět, tak začne produktové oddělení připravovat nový produkt nebo zajímavou obnovou starého. Zákazníci dostanou, co požadují a firmě vzroste konkurenční schopnost.

5.6

Základem podnikání Provident Financial, s.r.o. jsou bezúčelné spotřebitelské úvěry do domácnosti klienta. Není zde moc prostoru pro vytváření nových věcí, nicméně nápady a návrhy na nové produkty nebo obměny stávajících může nabídnout kdokoli, v tomto ohledu se meze nekladou. Firma je naopak otevřena tomu, aby zaměstnanci přinášeli nápady, a pokud to je alespoň trochu proveditelné, tak se toho snaží využít. Co se týká externích parterů (obchodních zástupců), přijímá od nich spoustu námětů a podnětů a pokud je to možné, staví se k tomu firma stejně jako k podnětům od zaměstnanců. Nicméně od třetích osob žádný vliv na nastavení produktů není, pomine-li firma službu pojištění a legislativní požadavky. V rámci pojištění spolupracuje Provident Financial, s.r.o. s pojišťovnou, která má v tomto směru velký vliv, ale to je pouze výjimka týkající se pojištění.

5.7

Marketingové oddělení využívá cílené off-line i online kampaně, televizní reklamy, letáky, sociální sítě, zkrátka všechny možné nástroje. Je to z důvodu, aby bylo možné

předat informace o tom, co firma dělá, proč to dělá, jak to dělá a zároveň získala i zpětnou vazbu ze strany spotřebitelů. Marketingového vlivu je využíváno skutečně do té míry, dokud je to možné. Kromě vlastního marketingového oddělení spolupracuje společnost i s externími agenturami.

5.8

Společnost vychází ze zájmu spotřebitelů a snaží se maximálně vyjít vstříc požadavkům, které jsou v souladu s tím, co firma může a chce, a tím, aby nedocházelo k nesprávnému využívání produktů. V tomto procesu je zahrnuta spousta oddělení. Je to dáno tím, že produkt je nastaven v souladu s legislativou a interními pravidly firmy. Společnost má zřízeno kontrolní oddělení, které dohlíží na to, aby byl produkt poskytnut tak, jak má být, čímž se eliminují reklamace a stížnosti. Tím, že se do procesu zapojí více oddělení, je předcházeno chybám a tím je naplňováno očekávání zákazníků. Všichni prodejci (obchodní zástupci) musí být dopodrobna seznámeni s prodejními informacemi, aby byl zákazník informován o všem, o čem musí být ze zákona informován. Pokud produkt není poskytnut správně, jsou z toho vyvozeny důsledky. Pokud situace dojde do stavu, kdy si zákazník stěžuje, je celý proces monitorován (jak je stížnost zpracována, jak je řešena, jak se postupuje a jaká je náprava). Kolem celého poskytování služeb je nastaven opravdu robustní proces, aby k chybám vůbec nedocházelo a když už se tak stane, tak aby byla sjednána náprava.

5.9

Pro firmu Provident Financial, s.r.o. klíčoví zákazníci neexistují, firma má pouze koncové zákazníky. Tyto vztahy jsou nastaveny standardně, neexistují žádní VIP klienti. K systematickému rozvoji vztahů pomáhá firmě služba obchodního zástupce. Je to služba, kdy konkrétní obchodní zástupce buduje se zákazníkem vztah pravidelným docházením přímo do místa bydliště, ať už v případě potřeby nebo pro výběr pravidelné splátky. Tento vztah vyplývá z podstaty podnikání, ale ne všichni zákazníci tuto službu využívají.

5.10

Spokojenost zákazníků je zjišťována pomocí průzkumů, tzv. „mystery calls“. Se vším je pracováno tak, aby bylo možné se z dosažených výsledků zlepšovat. Mystery call je v podstatě telefonické dotazování stávajících zákazníků na zkušenosti se společností

a službami. Provident Financial, s.r.o. ale zjišťuje i průběh poskytnutí půjčky (zda proběhlo v souladu se zákonem a pravidly), zda se od obchodního zástupce dozvěděl zákazník všechno a zda byly dodrženy postupy. Tímto procesem je kontrolována spokojenost zákazníků a zároveň plnění povinností obchodních zástupců nejen vůči zákonům, ale i vůči firmě, které se zavázali smlouvou o zastoupení.

3.4.2 Bodové hodnocení analýzy „příležitosti“

Tabulka 1: Kritérium 1 Vedení – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
1.1	70	50	0	40
1.2	70	70	0	47
1.3	50	50	20	40
1.4	70	40	40	50
1.5	70	50	0	40
1.6	60	40	20	40
1.7	40	50	20	37
1.8	60	30	40	43
1.9	40	30	20	30
1.10	40	30	0	23
Celkem				39

Tabulka 2: Kritérium 2 Strategie – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
2.1	80	50	50	60
2.2	70	40	40	50
2.3	60	50	20	43
2.4	60	40	40	47
2.5	70	50	50	57
2.6	50	30	50	43
2.7	40	40	20	33
2.8	60	40	40	47
2.9	70	50	40	53
2.10	60	40	50	50
Celkem				48

Tabulka 3: Kritérium 3 Pracovníci – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
3.1	60	40	0	33
3.2	70	30	20	40
3.3	40	30	0	23
3.4	70	30	50	50
3.5	50	50	40	47
3.6	60	40	40	47
3.7	70	50	40	53
3.8	50	30	40	40
3.9	70	30	20	40
3.10	40	30	40	37
Celkem				41

Tabulka 4: Kritérium 4 Partnerství a zdroje – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
4.1	40	30	20	30
4.2	50	30	0	27
4.3	60	30	40	43
4.4	70	40	40	50
4.5	60	40	0	33
4.6	50	50	0	33
4.7	60	30	40	43
4.8	70	40	0	37
4.9	70	60	40	57
4.10	50	50	40	47
Celkem				40

Tabulka 5: Kritérium 5 Procesy, výroby a služby – bodové hodnocení (vlastní zpracování)

Otázka	Přístup	Aplikace	Hodnocení a zlepšování	Body
5.1	50	30	0	27
5.2	30	30	20	27
5.3	70	40	40	50
5.4	50	30	40	40
5.5	60	40	20	40
5.6	60	50	0	37
5.7	70	50	60	60
5.8	60	40	50	50
5.9	50	30	0	27
5.10	60	40	40	47
Celkem				41

3.4.3 Analýza kritérií „výsledků“

Kritérium 6: Zákazníci

Měřítko vnímání

Společnost Provident Financial, s.r.o. velice dbá na to, jak její zákazníci o firmě smýšlejí, jak jsou s firmou spokojeni, zda firmu doporučí nebo zda budou mít zájem opakovaně využít jejích služeb. Každému zákazníkovi je zaslán krátký on-line dotazník, kde společnost zjišťuje spokojenost při sjednání půjčky, během splácení a po doplacení půjčky. Firmu také velice zajímá zpětná vazba zákazníků na spokojenost se službou obchodního zástupce, na spokojenost s produktem samotným a spokojenost se službami, mezi které patří například služba splátkových prázdnin, garance celkové ceny, snížení splátek apod. Firma sleduje také četnost a způsob komunikace ze strany zákazníků, což mohou být e-maily na zákaznické centrum, hovory na zákaznické call centrum, dopisy zasílané přímo na centrálu společnosti nebo na zákaznické centrum a v poslední řadě datové zprávy. Kromě hodnocení služeb je zákazníkům také umožněno sdělit konkrétní důvody spokojenosti nebo nespokojenosti.

Ukazatele výkonnosti

Společnost sleduje především ukazatele Brand Awareness – znalost značky, Brand Consideration – zvažování značky (zda by si lidé vybrali Provident), Brand Rejection – odmítání značky (podíl lidí, kteří by si půjčku nevzali) a Brand Image – vnímání značky s ohledem na její důvěryhodnost, reputaci, přístup k zákazníkům, nabídku produktů, vnímání ceny apod. V rámci těchto výzkumů firma hodnotí i znalost reklamy, kde se nezaměřuje pouze na Provident, ale i na ostatní značky na trhu. Všechny zmíněné výzkumy jsou prováděny pravidelně dvakrát ročně. Firma také jednou ročně měří spokojenost svých zákazníků pomocí ukazatele NPS (Net Promoter Score), který patří mezi hlavní ukazatele ve většině firem a zkoumá ochotu doporučit danou značku. Další důležitý nástroj, které je využíván také jednou ročně, je CSI – Customer Satisfaction Index – Index spokojenosti zákazníků.

Tabulka 6: Kritérium 6 - ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy)

Ukazatele výkonnosti	2017	2018	2019
Vnímání značky v %	34	39	31
Podíl lidí odmítající značku v %	37	32	31
Index spokojenosti zákazníků	n/a	64	57



Graf 1: Vývoj vnímání značky zákazníky (vlastní zpracování)



Graf 2: Pokles lidí odmítající značku (vlastní zpracování)



Graf 3: Index spokojenost zákazníků se společností Provident Financial, s.r.o. (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci

Měřítko vnímání

Společnost Provident Financial, s.r.o. pro sledování spokojenosti svých zaměstnanců, ale také jejich nápadů, názorů, připomínek a zpětné vazby celkově, využívá focus groupy,

neboli moderované skupinové diskuze, komunikační nástroje pro zaměstnance, mezi které patří e-maily, boxy na nápady a dotazy, celofiremní teambuildingové akce a konference a hromadné snídaně. Zpětnou vazbu firma získává z porad s manažery týmů, z videohovorů nebo z návštěv samotného vedení firmy na pobočkách a kontaktním centru. Společnost zajímá u svých zaměstnanců i spokojenost s pracovním prostředím, spokojenost s nadřízenými a podřízenými, spokojenost s komunikací ze strany vedení společnosti, spokojenost s možností rozvoje a vzdělávání ve firmě i mimo ni. Sleduje ale také i způsoby rozhodování zaměstnanců, atmosféru na pracovištích a zapojení zaměstnanců do činností firmy či dobrovolnických akcí.

Do roku 2016 probíhal každý rok průzkum prostřednictvím dotazníku od společnosti Gallup. Dotazník byl elektronický, anonymní a probíhal ve všech zemích stejně. Vyplňovali ho všichni zaměstnanci, včetně obchodních zástupců. V roce 2017 a 2018 neprobíhal žádný průzkum tohoto typu. V roce 2019 proběhl průzkum vytvořený interně v rámci celé skupiny IPF, který byl sestavený v Mexiku společně se skupinou psychologů a dostal název GPS (Global People Survey). Dotazník byl anonymní, stejný pro všechny země i pro všechny zaměstnance, včetně obchodních zástupců.

Zde je uvedeno 12 položek (seřazeny od té, se kterou byli zaměstnanci i obchodního zástupci nejméně spokojeni až po tu, se kterou nejvíce):

- Work-life balance
- Benefits
- Ocenění
- Vlastní zodpovědnost a rozhodování
- Pracovní podmínky a nástroje
- Spolupráce
- Komunikace
- Hrdost na práci pro firmu
- Pokrok
- Možnosti rozvoje
- Leadership
- Hodnoty firmy a kultura
- Týmový duch

Ukazatele výkonnosti

Mezi ukazatele výkonnosti, které společnost Provident Financial, s.r.o. sleduje, patří například Cafeterie. Jedná se o jeden z benefitů, který byl zaveden na začátku roku 2019 a v rámci tohoto ukazatele se sleduje, kolik reálně zaměstnanci utratí z peněz, které jim zaměstnavatel do Cafeterie vložil k útratě. Dále je sledován ukazatel Referral, který vyjadřuje počet zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili na doporučení jiného zaměstnance. Jedním z ukazatelů jsou i talentové programy, což jsou programy, které jsou každý rok otvírány pro zaměstnance, kteří se chtějí někam posunout. Číslo vyjadřuje počet nových zaměstnanců, kteří se každý rok do programu přidají. Mezi další ukazatele patří fluktuace zaměstnanců a obchodních zástupců – zaznamenáno je meziroční zlepšení/zhoršení, dále počet dnů v pracovní neschopnosti a podíl žen v zaměstnaneckém poměru, včetně vyššího managementu.

Tabulka 7: Kritérium 7 - ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy)

Ukazatele výkonnosti	2017	2018	2019
Fluktuace zaměstnanců v %			
<i>zlepšení/zhoršení meziročně</i>		Zlepšení o 1,6 %	Zlepšení o 3,2 %
Fluktuace OZ v %			
<i>zlepšení/zhoršení meziročně</i>		Zlepšení o 8,7 %	Zlepšení o 3,0 %
Počet dní v pracovní neschopnosti	6897	6438	3585
Referral	25	16	18
Počet účastníků talentových programů	15	32	17
Podíl žen v zaměstnaneckém poměru	58,30 %	59,50 %	60,50 %
<i>- z toho vyšší management</i>	40 %	36 %	30 %



Graf 4: Počet dnů strávených zaměstnanci v pracovní neschopnosti (vlastní zpracování)



Graf 5: Počet zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili na základě doporučení jiného zaměstnance (vlastní zpracování)



Graf 6: Počet účastníků talentových programů (vlastní zpracování)



Graf 7: Podíl žen v zaměstnaneckém poměru (vlastní zpracování)



Graf 8: Podíl žen zaměstnaných na pozici vyššího managementu (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost

Měřítko vnímání

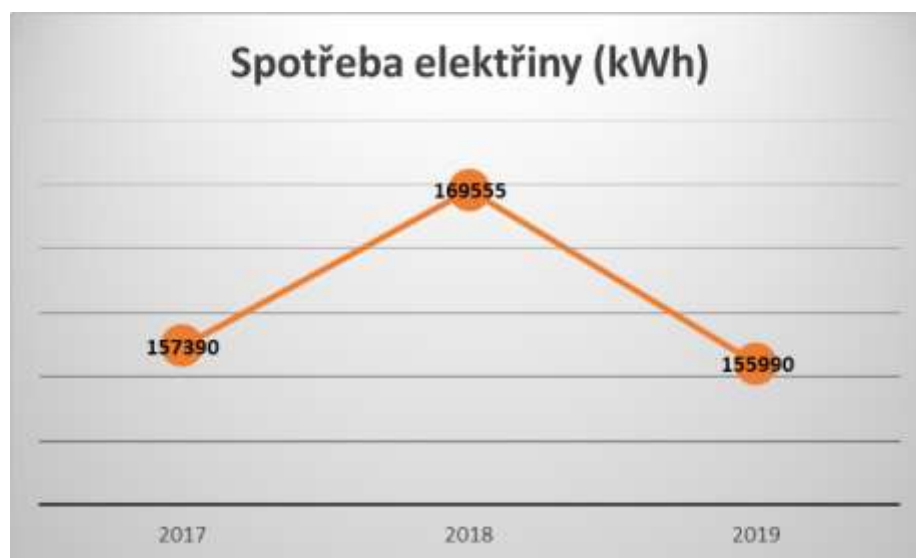
Provident Financial, s.r.o. sleduje vnímání společnosti okolím prostřednictvím několika nástrojů. Společnost využívá průzkumy prováděné externími firmami, které například monitorují tisk a média celkově a provádí externí srovnávání poskytovatelů spotřebitelských úvěrů. V tomto případě nejde o srovnávání poskytovaných služeb s konkurencí, ale o vnímání společnosti ve srovnání s konkurencí. Společnost sleduje také Index odpovědného úvěrování neboli index Člověka v tísní. Dále se firma zajímá například o celosvětový žebříček TOP Employer od Holanské společnosti Top Employer, v němž se pravidelně objevuje, konkrétně v roce 2020 Provident Financial, s.r.o. opět obhájil svůj titul. Certifikát oceňuje HR procesy a prostředí, které pro své zaměstnance firma vytváří. V České republice se tímto oceněním může pochlubit jen 15 společností. Od roku 2019 se zlepšilo hodnocení Provident Financial, s.r.o. v oblastech flexibility, HR technologií, příležitostí pro rozvoj zaměstnanců i diverzity. Mezi další měřítka vnímání, které firma sleduje, patří například Signatáři Evropské Charty diversity, kterou v České republice zastřešuje Byznys pro společnost. Provident Financial, s.r.o. je také dlouholetý člen Britské obchodní komory, kde se aktivně účastní oborových setkání.

Ukazatele výkonnosti

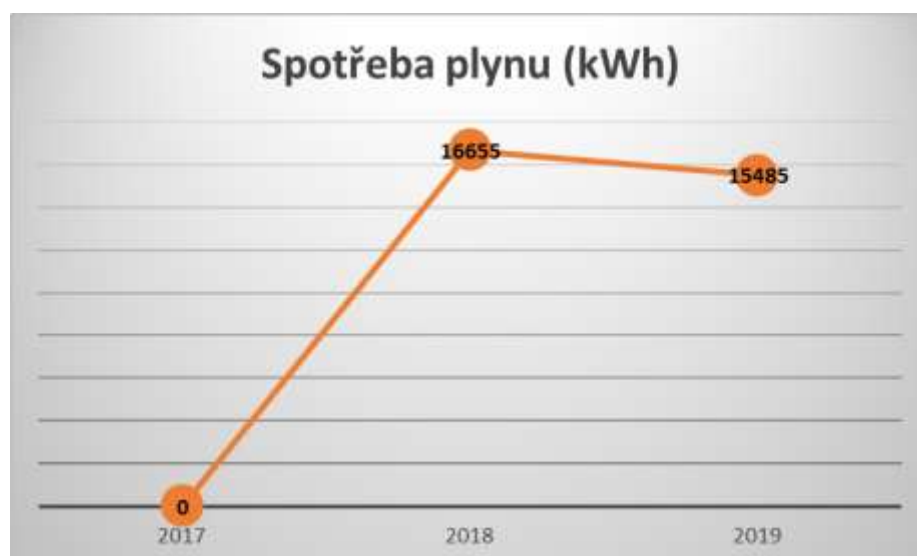
Ukazatelem výkonnosti je pro společnost Provident Financial, s.r.o. enviromentální report, kdy společnost dvakrát ročně reportuje spotřebu benzínu, nafty, elektrické energie a plynu v porovnání s počtem zaměstnanců, zákazníků, plochou kanceláří apod. Report je následně na centrále společnosti IPF v Leeds, UK sumarizován s ostatními reporty ze zemí, kde společnost IPF působí.

Tabulka 8: Kritérium 8 - tabulka výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy)

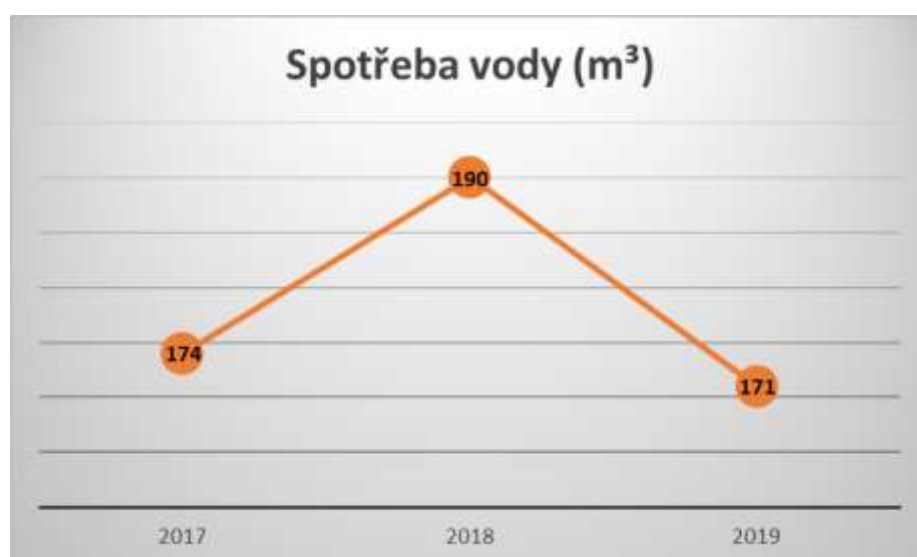
Ukazatele výkonnosti	2017	2018	2019
Spotřeba elektřiny (kWh)	157 390	169 555	155 990
Spotřeba plynu (kWh)	0	16 655	15 485
Spotřeba vody (m ³)	174	190	171
Spotřeba tepla (Gj)	0	38 722	36 785



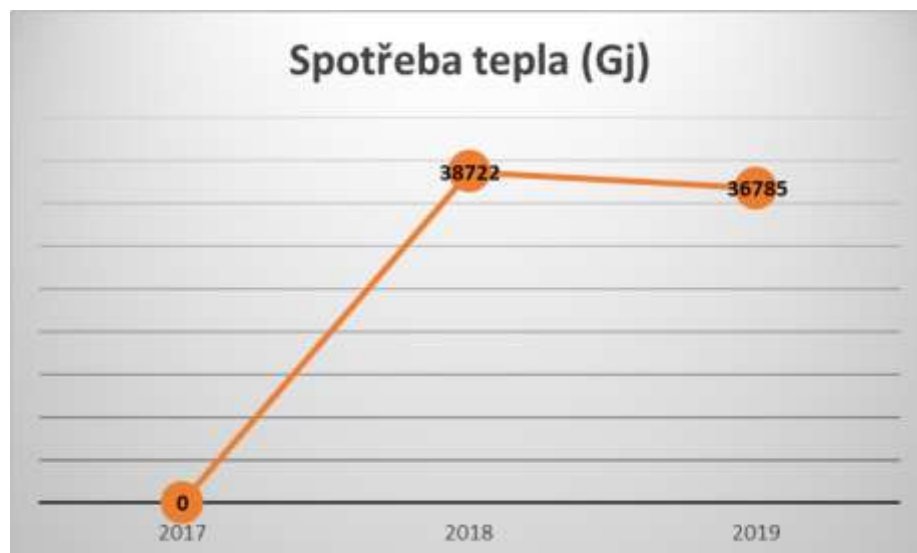
Graf 9: Spotřeba energie v kWh (vlastní zpracování)



Graf 10: Spotřeba plynu kWh (vlastní zpracování)



Graf 11: Spotřeba vody m³ (vlastní zpracování)



Graf 12: Spotřeba tepla Gj (vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

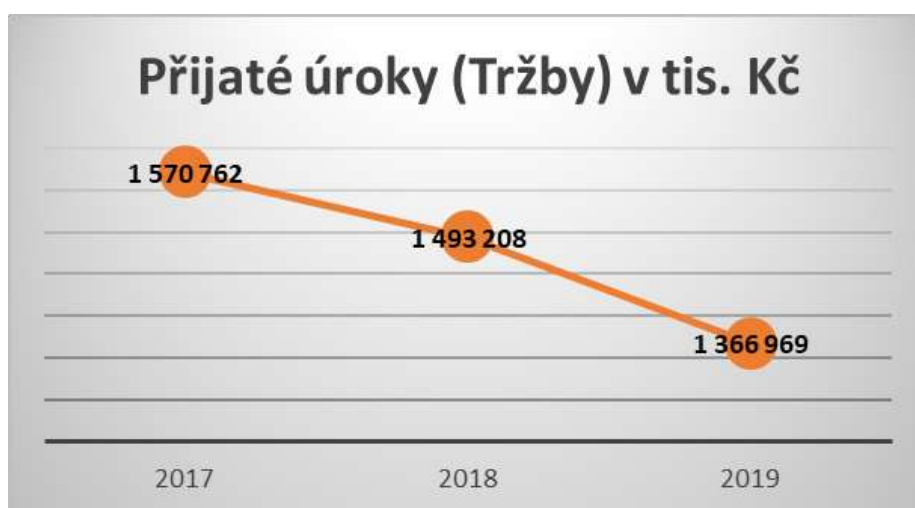
Ekonomické výstupy

Mezi ekonomické výstupy, které firma Provident Financial, s.r.o. sleduje, patří přijaté úroky. Jedná se konkrétně o úroky a poplatky spojené s poskytováním půjček klientům. Je to jeden z nejvýznamnějších ukazatelů, který společnost tzv. živí. Jde o ekvivalent tržeb (například za prodané zboží) u jiných společností. Dále jsou to výnosy, které jsou sestaveny z několika dílčích ukazatelů. Při účtování se firma řídí českými zákony o účetnictví, ale také IFRS (Mezinárodní účetní standardy) a to z důvodu, že se jedná právě o dceřinou společnost mezinárodní firmy. Společnost sleduje také znehodnocení, což je ukazatel, který vychází ze zmíněných účetních standardů IFRS, a to konkrétně z IFRS 9, a ten říká, jak si má společnost do výkazů zahrnout určitou ztrátu neuhrazených půjček. Zjednodušeně řečeno – vždy, když si od Provident Financial, s.r.o. vezme klient půjčku, tak je nutné, aby firma již od začátku počítala s tím, že ji klient nesplatí celou. Celé to záleží na dodržování splátkového kalendáře – platí-li klient tak, jak je stanoveno, riziko znehodnocení se snižuje v čase, naopak neplatí-li klient dle podmínek smlouvy, riziko se v čase zvyšuje. Ukazatel znehodnocení se tedy mění tak, jak kvalitní je portfolio klientů. Dalším ukazatelem jsou náklady, které jsou pro firmu také velmi důležité z důvodu, aby jejich výše nepřekročila výši výnosů. Náklady se skládají z administrativních nákladů – jako jsou mzdy zaměstnanců, nájmy a služby v pronajatých

nemovitostech, pronájmu vozového parku apod. Podstatnou část Ostatních provozních nákladů tvoří provize Obchodních zástupců. Mezi Finanční náklady patří úroky, které firma hradí bankám a mateřské společnosti za poskytnuté zdroje financování.

Tabulka 9: Kritérium 9 - ekonomické výstupy (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy)

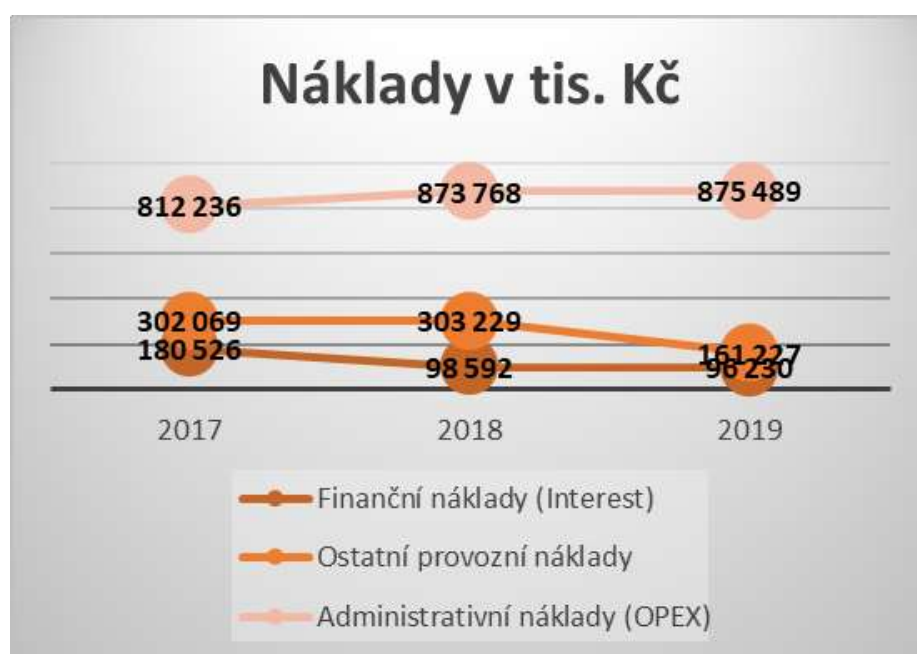
Ekonomické výstupy	2017	2018	2019
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Přijaté úroky (Tržby)	1 570 762	1 493 208	1 366 969
Znehodnocení	29 845	66 116	111 707
Finanční náklady (Interest)	180 526	98 592	96 230
Ostatní provozní náklady	302 069	303 229	161 227
Administrativní náklady (OPEX)	812 236	873 768	875 489
Zisk před zdaněním (EBIT)	246 086	283 735	345 730



Graf 13: Přijaté úroky (Tržby) v tis. Kč (vlastní zpracování)



Graf 14: Znehodnocení v tis. Kč (vlastní zpracování)



Graf 15: Celkové náklady v tis. Kč (vlastní zpracování)



Graf 16: Zisk před zdaněním v tis. Kč (vlastní zpracování)

Ekonomické ukazatele výkonnosti

Ekonomických ukazatelů, které firma sleduje, je spousta, ale pro svou práci jsem zvolila jen ty základní. Jsou to Oběžná aktiva, Celková aktiva, Cizí zdroje a Zadluženost, která je poměrem Cizích zdrojů a Celkových aktiv.

Tabulka 10: Kritérium 9 - ekonomické ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy)

Ekonomické ukazatele výkonnosti	2017	2018	2019
	v tis. Kč	v tis. Kč	v tis. Kč
Oběžná aktiva	2 015 180	1 544 161	1 618 374
Aktiva celkem	3 047 307	2 406 826	2 524 583
Cizí zdroje	1 396 943	1 100 801	1 691 902
Zadluženost v %	45,84 %	45,74 %	67,02 %



Graf 17: Celková aktiva v tis. Kč (vlastní zpracování)



Graf 18: Cizí zdroje v porovnání se zadlužeností v tis. Kč (vlastní zpracování)

3.4.4 Bodové hodnocení analýzy „výsledků“

V následujících tabulkách je uvedeno bodové hodnocení každého kritéria z oblasti výsledků. Jedná se o kritéria Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky, Společnost – výsledky a Ekonomické – výsledky. Body byly vypočteny ještě zvlášť za každé dílčí kritérium. V některých dílčích kritériích se může zdát bodové hodnocení příliš vysoké vzhledem k uvedeným ukazatelům viz výše. Důvodem je důvěrnost hodnot, které jsou

firmou Provident Financial, s.r.o. sledovány. Jako zaměstnanec jsem k daným ukazatelům měla přístup, nebylo mi ale umožněno zveřejnit je v této práci. Ukazatele, které firma sleduje, nicméně odpovídají přidělenému bodovému hodnocení.

Tabulka 11: Hodnocení kritéria 6 - Zákazníci (vlastní zpracování)

	Zákazníci – výsledky	Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
6.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	75	0	0	80	20-53	41
6.2	Vnímání značky	X		X			
	Podíl lidí odmítajících značku	X		X			
	Index spokojenost			X			
	Dílčí kritérium celkem	70	0	80	65	33-58	48

Tabulka 12: Hodnocení kritéria 7 - Pracovníci (vlastní zpracování)

	Pracovníci – výsledky	Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a přiměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
7.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	70	0	0	75	17-49	38
7.2	Fluktuace zaměstnanců (%)	X					
	Fluktuace OZ (%)	X					
	Počet dní v pracovní neschopnosti	X					
	Referral						
	Účastníci talentových programů						
	Ženy v zaměstnaneckém poměru	X	X	X			
	- z toho vyšší management	X	X	X			
	Dílčí kritérium celkem	75	30	30	60	27-53	43

Tabulka 13: Hodnocení kritéria 8 - Společnost (vlastní zpracování)

	Společnost – výsledky	Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a průměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
8.1	Operativní zjišťování spokojenosti	X					
	Dílčí kritérium celkem	80	0	0	85	23-56	49
8.2	Spotřeba elektřiny	X					
	Spotřeba plynu						
	Spotřeba vody	X					
	Spotřeba plynu						
	Dílčí kritérium celkem	50	0	0	65	11-41	36

Tabulka 14: Hodnocení kritéria 9 - Ekonomické výsledky (vlastní zpracování)

	Ekonomické výsledky	Trendy	Cíle	Srovnávání	Rozsah a průměřenost	Bodové rozmezí	Přidělené body
9.1	Přijaté úroky (Výnosy)		X				
	Znehodnocení						
	Finanční náklady	X					
	Ostatní provozní náklady	X					
	Administrativní náklady	X					
	Zisk před zdaněním (EBIT)	X	X				
	Dílčí kritérium celkem	70	35	0	70	23-52	42
9.2	Oběžná aktiva						
	Aktiva celkem	X	X				
	Cizí zdroje						
	Zadluženost						
	Dílčí kritérium celkem	25	25	0	40	6-29	19

3.4.5 Celkové bodové hodnocení výsledků

V následující tabulce jsou uvedeny body, které byly kritériím výsledků přiřazeny. Přidělené body jsou za kritérium 6 – Zákazníci, kritérium 7 – Pracovníci, kritérium 8 – Společnost a kritérium 9 – Ekonomické výsledky. U každého kritéria byla zvlášť hodnocena jeho subkritéria, což byla měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti, u kritérií 6 až 8, a ekonomické výstupy a ekonomické ukazatele výkonnosti u kritéria 9. Každému

subkritériu byla na základě modelu Start Plus přiřazena procentuální hodnota dle jeho důležitosti.

Tabulka 15: Celkové bodové hodnocení kritérií 6-9 (vlastní zpracování)

Dílčí kritéria	Přidělené body	%	Výsledné body
6.1	41	x 0,75	31
6.2	48	x 0,25	12
Kritérium 6 - body celkem			43
7.1	38	x 0,75	29
7.2	43	x 0,25	11
Kritérium 7 - body celkem			40
8.1	49	x 0,5	25
8.2	36	x 0,5	18
Kritérium 8 - body celkem			43
9.1	42	x 0,5	21
9.2	19	x 0,5	10
Kritérium 9 - body celkem			31

3.5 Celkové bodové hodnocení

Zde je možné vidět celkové bodové hodnocení za všech devět kritérií, která jsou v modelu Start Plus sledována a hodnocena. Přidělené body jsou vynásobeny hodnotou (váhou), která je každému kritériu modelem Start Plus přidělena dle jeho důležitosti. Celkový dosažený počet bodů je 404, čím se Provident Financial, s.r.o. řadí mezi **Úspěšné organizace**.

Tabulka 16: Celkové bodové hodnocení výkonnosti dle modelu Start Plus (vlastní zpracování)

Kritérium	Přidělené body	Váha	Výsledné bod
Vedení	39	x 1,0	39
Strategie	48	x 1,0	48
Pracovníci	41	x 1,0	41
Partnerství a zdroje	40	x 1,0	40
Procesy, výrobky a služby	41	x 1,0	41
Zákazníci – výsledky	43	x 1,5	65
Pracovníci – výsledky	40	x 1,0	40
Společnost – výsledky	43	x 1,0	43
Ekonomické – výsledky	31	x 1,5	47
Celkový počet bodů			404

3.6 Interpretace silných stránek a oblastí pro zlepšení

Tabulka 17: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 1: Vedení (vlastní zpracování)

Kritérium 1: Vedení	
Silné stránky	• Zaměstnanci jsou velkou měrou zapojováni do procesů změn
	• Zaměstnanci mají možnost komunikace přímo s vedením
Oblasti pro zlepšení	• Společnost musí plnit cíle (které jsou z velké části pro všechny trhy stejné), ačkoli každý trh je jiný
	• I přesto, že má společnost nastavený bohatý program benefitů, ne všechna oddělení jsou do něho zapojena

Tabulka 18: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 2: Strategie (vlastní zpracování)

Kritérium 2: Strategie	
Silné stránky	• Všechny hodnoty a trendy firma vyhodnocuje nejen jako plány do budoucna, ale i vzhledem k minulosti
	• Systém rozdělení a monitorování konkurence
	• Pravidelné monitorování makroekonomických ukazatelů (včetně konkurence)
Oblasti pro zlepšení	• Nahrazení některých manuálních procesů
	• Strategie vychází z globální strategie celé skupiny
	• Využití všech vlastností, které nabízí systém Saspo

Tabulka 19: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 3: Pracovníci (vlastní zpracování)

Kritérium 3: Pracovníci	
Silné stránky	• Benchmarking pro mzdy a odměňování
	• Personální politika
	• Gender audit – audit rovných příležitostí
	• 360stupňová zpětná vazba pro manažery
	• Etická linka
	• Školení EFPA (ČNB)
	• TOP Employer
Oblasti pro zlepšení	• Rozšíření benefitů pro všechny zaměstnance, na všech odděleních

Tabulka 20: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 4: Partnerství a zdroje (vlastní zpracování)

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	
Silné stránky	• Vlastní firemní audit
	• ISO 45001 (norma BOZP)
	• IT na globální úrovni – nedochází k duplicitě procesů
	• Rychlá reakce na změny (GDPR, ČNB)
Oblasti pro zlepšení	• Zapojení OZ do tvorby produktů

Tabulka 21: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 5: Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování)

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
Silné stránky	• Společnost nezasahuje do fungujících procesů
	• Možnost školení přes e-learning
	• Nové produkty jsou vyvíjeny na základě poptávky zákazníků
	• Nabídka pojištění ke spotřebitelským úvěrům
	• Mystery calls pro zákazníky (kontrola kvality služeb prostřednictvím hovorů)
	• Doplnkové služby (Splátkové prázdniny, Garance ceny...)
Oblasti pro zlepšení	• Mystery calls pro obchodní zástupce (kontrola kvality služeb prostřednictvím hovorů)
	• Snižování indexu LDA (neúspěšných půjček)
	• Větší využití vlastních systémů (Saspo)

Tabulka 22: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 6: Zákazníci – výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	
Silné stránky	• Index spokojenosti
	• Sledování velkého množství ukazatelů
	• Následný benchmarking
Oblasti pro zlepšení	• Snížení podílu lidí odmítající značku

Tabulka 23: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 7: Pracovníci – výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky	
Silné stránky	• Zapojení zaměstnanců do procesů
	• Cafeterie
	• Podíl žen ve vyšším managementu
Oblasti pro zlepšení	• Větší motivace zaměstnanců k zapojení do talentových programů

Tabulka 24: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 8: Společnost – výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 8: Společnost – výsledky	
Silné stránky	• Top Employer
	• Index člověka v tísní
	• Monitoring médií
	• Externí porovnání s ostatními
	• Člen britské obchodní komory
Oblasti pro zlepšení	• Zviditelnění všech charitativních a dobročinných akcí

Tabulka 25: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 9: Ekonomické – výsledky (vlastní zpracování)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
Silné stránky	• Sledování znehodnocení pomocí Mezinárodních účetních standardů IFRS
	• Neměnná výše tržeb
	• Neměnná výše aktiv
Oblasti pro zlepšení	• Snížení zadluženosti

4. NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části práce budou popsány návrhy změn, které byly vybrány z oblastí pro zlepšení. První návrh se bude týkat změny v oblasti využití interního systému Saspo pro vytváření šablon dopisů a generování PDF souborů do externího tisku, který využívá oddělení CDR (Central Debt Recovery), neboli oddělení Centrálního vymáhání pohledávek. Druhý návrh se bude týkat změny procesů v oblasti žádostí o spotřebitelský úvěr prostřednictvím webových formulářů. Poslední návrh změny bude z oblasti prověřování poskytovaných služeb, konkrétně se jedná o Mystery calls pro obchodní zástupce.

4.1 Změna v oblasti využití interního systému Saspo

V této části bude popsána současná situace využívání interního systému Saspo, konkrétně pro zasílání korespondence, tvorby a změny šablon pro danou korespondenci a následně bude navržena změna, která firmě přinese poměrně velkou finanční i časovou úsporu.

4.1.1 Současná situace zasílání korespondence

Návrh změny v oblasti využití interního systému pro vytváření šablon dopisů a generování PDF souborů do externího tisku se týká konkrétně oddělení CDR (Central Debt Recovery), neboli oddělení Centrálního vymáhání pohledávek.

Oddělení Centrálního vymáhání pohledávek komunikuje se zákazníky nejen telefonicky a e-mailově, ale především písemně. Písemná komunikace je momentálně nastavena tak, že si oddělení navrhne konkrétní šablony k dopisům, které jsou následně zaslány zákazníkům prostřednictvím externího dodavatele. Zasílány přes externího dodavatele jsou v současnosti téměř všechny dopisy, které z daného oddělení odchází.

Celý proces s externím dodavatelem funguje tak, že si oddělení Centrálního vymáhání pohledávek zpracují konkrétní vyjádření a spolu s dávkou dat o klientech (jméno, adresa, data o spotřebitelském úvěru a výši dluhu) jsou vyjádření odeslána prostřednictvím tzv. datové věty. Externí dodavatel obdrží již zmíněnou datovou větu, která říká, jakou šablonu, jakého zákazníka a jakou adresu spojit a vytvoří tak daný dopis neboli vyjádření. Vyjádření jsou prostřednictvím externího dodavatele vytištěna, zabalena a odeslána přímo zákazníkům.

Zmíněnými vyjádřeními jsou myšleny například výzvy k úhradám, upomínky, informace o přeplatku či nedoplatku nebo žádosti o kontakt. Tento postup je využíván již poměrně

dlouhou dobu a je tudíž osvědčený, nicméně v současné době se stává neefektivním z důvodů, jež budou zmíněny níže.

4.1.2 Nevýhody současného způsobu

Jelikož je současná legislativa v oblasti vymáhání pohledávek poměrně striktní, je nutné se všem daným změnám a požadavkům přizpůsobit. Mnoho požadavků na změny je také kladeno ze strany ČNB (České národní banky), kdy musí společnost provést změnu třeba i celého produktu, což se následně projeví ve všech šablonách.

Jednou z největších nevýhod daného postupu je jeho nákladová stránka. Každá nově vytvořená šablona, změna určité textace nebo dokonce změna i jen jednoho jediného slova v již vytvořené šabloně stojí momentálně firmu 20 000 Kč. Jedná se o jednorázovou částku za každou změnu. Nechá-li si oddělení změnit pouze jednu jedinou šablonu, a to jen jednou měsíčně, vyjde tato aktivita firmu za celý rok na 240 000 Kč.

Negativní finanční i časový dopad mají také změny, které firma musí na šablonách provést z důvodů, které nemůže sama ovlivnit. Může jít například o již zmíněnou novou legislativu, nové předpisy, kterým se musí firma přizpůsobit nebo třeba změnu povinných údajů, které musí být v dopisech obsaženy. Při poslední změně legislativy bylo nutné slovo *půjčka* či *zápůjčka* přepsat na slovo *spotřebitelský úvěr*, což vedlo k úpravě všech šablon, které oddělení využívá. Změnou ze strany ČNB pak může být například povinnost upozornit klienta na to, jaké následky může jeho prodlení mít, což mohou být náklady, poplatky, úroky z prodlení nebo třeba povinnost reportovat údaje o prodlení do Nebankovního registru klientských informací. Dále to může být povinnost informovat klienty o různých podpůrných programech nebo insolvenční. Nutnost změny nemusí vždy vycházet pouze z nařízení ČNB nebo změn legislativy, může jít také o požadavek jiného oddělení. Nicméně oddělení využívá celkem 20 šablon a jejich změna vyjde firmu na 400 000 Kč. V případě, že se v jednom roce změní požadavky od ČNB a zároveň proběhne například již zmíněná legislativní změna, vyjde úprava všech šablon, které oddělení využívá, na 800 000 Kč.

Další nevýhodou současného způsobu zasílání korespondence zákazníkům z oddělení Centrálního vymáhání pohledávek je také to, že na každé nové vyjádření, které si oddělení vytvoří, či změnu stávajícího, je nutné zadat tzv. „Change request“, neboli žádost o změnu, která musí být schválena vedením a následně prostřednictvím oddělení IT

předána externímu dodavateli, který změnu zajistí. Tento proces schválení, předání změny a vykonání konkrétní změny je poměrně zdlouhavý.

Jelikož systém Saspo, který firma využívá pro správu pohledávek, doposud neumožňoval vytvářet zmíněné šablony, zvažovala firma zakoupení samostatného nástroje pro jejich tvorbu. Ukázalo se ale, že by se jednalo o obdobně finančně náročnou aktivitu, jakou je využívání externího dodavatele. Důvod, proč neměla firma potřebu situaci jakkoli akutně řešit či měnit byl také ten, že nedocházelo k takovému množství legislativních změn a změn ze strany ČNB, jako nyní.

V následujících tabulkách jsou shrnuty náklady vynaložené firmou na změnu šablon či zakoupení samostatného nástroje pro vlastní tvorbu šablon.

Tabulka 26: Náklady na změnu jedné šablony (vlastní zpracování)

Změna jedné šablony	
Měsíčně	20 000 Kč
Ročně	240 000 Kč

Tabulka 27: Náklady na jednorázovou změnu všech šablon (vlastní zpracování)

Změna všech šablon dle nařízení	
ČNB	400 000 Kč
ČNB + změna zákona	800 000 Kč

Tabulka 28: Náklady na pořízení samostatného nástroje na tvorbu a úpravu šablon (vlastní zpracování)

Zakoupení samostatného nástroje	
Pořizovací cena	500 000 Kč
Náklady na aktualizaci	50 000 Kč

4.1.3 Změna v oblasti tvorby a úprav šablon

Návrh změny výše popsaného procesu by spočíval „pouze“ v rozšíření systému Saspo, který oddělení Centrálního vymáhání pohledávek již využívá pro správu pohledávek, o novou funkci, díky které by si oddělení mohlo dané šablony vytvářet samo.

Rozšíření by spočívalo v tom, že by systém Saspo umožňoval vytvářet nebo upravovat všechny šablony přímo pracovníky oddělení Centrálního vymáhání pohledávek. Pro získání této funkce by bylo nutné pouze přejít na vyšší verzi systému a zaškolit pracovníky k tvorbě a vytváření šablon. Nový systém by umožňoval zachovat externího dodavatele pro potřeby tisku, balení a odesílání dopisů, zároveň by ale byla možnost zvolit interní způsob tisku. Tento způsob by bylo možné využívat v případě, kdy se nejedná o zasílání celé dávky hromadné korespondence zákazníkům, ale pouze o individuální korespondenci.

Každá změna a úprava šablony by byla s nulovými náklady, stejně tak i vytvoření zcela nové šablony.

Nově by tvoření korespondence probíhalo primárně přes systém Saspo a až následně by byla dávka s již vygenerovanými dopisy ve formátu PDF zaslána na externího dodavatele, který by zajistil pouze tisk a odeslání. Proces by umožňoval to, že ať už by šlo o požadavek ze strany zákazníka, například žádost o dohodu na splácení, či ze strany společnosti, což by byly například zmíněné výzvy k úhradě, dopis by byl vytvořen přímo na míru konkrétnímu zákazníkovi. Bylo by možné provést úpravy již vytvořených šablon nebo vytvořit úplně nové šablony, do kterých by systém pak jen převedl data zákazníka (jméno, adresu) a daná šablona by byla automaticky zaslána prostřednictvím systému Saspo externímu dodavateli k vytištění a odeslání.

Tabulka 29: Shrnutí celkových nákladů 3 možných variant (vlastní zpracování)

Varianty	Shrnutí nákladů	
Varianta 1	Změna 1 šablony každý měsíc	240 000 Kč/rok
	Jednorázová změna všech šablon	400 000 Kč
	Částka celkem	640 000 Kč
Varianta 2	Nákup samostatného nástroje	500 000 Kč
	- náklady na provoz	50 000 Kč/rok
	Částka celkem	550 000 Kč
Varianta 3	Rozšíření již využívaného systému Saspo	0 Kč
	Zaškolení zaměstnanců	0 Kč
	Částka celkem	0 Kč

Varianta 1

Z tabulky výše je patrné, že nyní firma vynakládá každoročně 240 000 Kč pouze na úpravy již vytvořených šablon. Přidáme-li k tomu jednorázové náklady vzniklé na základě externích vlivů, jedná se o částku minimálně 640 000 Kč ročně.

Varianta 2

V případě, že by firma zakoupila samostatný nástroj na tvorbu a úpravu šablon, jednalo by se o jednorázovou částku 500 000 Kč a následně 50 000 Kč za každou aktualizaci v systému.

Varianta 3

S ohledem na výše uvedené je mé doporučení pro firmu využít možnost rozšíření systému Saspo. Jednak tento systém firma již využívá pro správu svých pohledávek, a jednak by pro firmu jeho rozšíření znamenalo snížení dosavadních nákladů, které platí externímu dodavateli za změnu a úpravu šablon, případně které by platila za zakoupení a využívání samostatného nástroje.

Za využívání systému Saspo firma platí v rámci měsíčních servisních hodin paušálně, nevznikly by tedy pro ni žádné další náklady, naopak by se jednalo o snížení stávajících.

Tato změna tedy povede ke snížení již zmíněných nákladů, které firma vynakládá poměrně pravidelně na změny či tvorby šablon přes externího dodavatele. Konkrétně ale pro oddělení Centrálního vymáhání pohledávek bude tato změna představovat především větší flexibilitu v oblasti písemné korespondence se zákazníky a velkou časovou úsporu.

4.2 Změna současného stavu přijímání žádostí o spotřebitelské úvěry (tzv. DIPů – Decision in principle) prostřednictvím webového formuláře

V této části je popsán současný stav přijímání DIPů, neboli žádostí o spotřebitelské úvěry prostřednictvím webového formuláře. Konkrétně se jedná o dva způsoby, které jsou popsány níže, jsou zde uvedeny výhody a nevýhody každého z nich a následně je navržena změna, která prostřednictvím výhod jednoho způsobu eliminuje nevýhody druhého.

4.2.1 Současný způsob přijímání DIPů

V současné době probíhá proces přijímání tzv. DIPů (neboli žádostí o spotřebitelský úvěr prostřednictvím webového formuláře, který je na stránkách společnosti www.provident.cz), dvěma způsoby.

První způsob je ten, kdy si žadatel na webové stránce vyplní žádost o spotřebitelský úvěr a v případě, kdy je žádost vyplněna celá – tedy dokončena – je tento formulář odeslán přímo na BRM (Business relationship manager), neboli manažera obchodních vztahů. Ten následně zájemce o spotřebitelský úvěr kontaktuje a dohodne s ním schůzku, kde proběhne ověření, zda žadatel splňuje podmínky a zda mu vznikla nabídka, popřípadě za jakých podmínek (což se odvíjí od platební historie žadatele).

Druhý způsob zpracování žádosti nastává v případě, kdy zájemce žádost nedokončí. Důvodů může být několik, například se vyskytla chyba při zadávání údajů, žadatel si není jistý zadávanými údaji, může dojít k problému při nahrávání příloh nebo si žadatel svůj zájem jednoduše rozmyslel. V tomto případě, kdy je formulář nedokončen, je odeslán na oddělení Sales (oddělení Prodeje) přímo na Zákaznický servis společnosti. Žadatel je následně kontaktován operátorem a je mu nabídnuta pomoc s vyplněním formuláře.

4.2.2 Nevýhody prvního způsobu:

Problém prvního způsobu, kdy je vyplněná žádost o spotřebitelský úvěr zaslána přímo na manažera obchodních vztahů je ten, že systémově se každý dokončený formulář propíše jako žádost a v případě, že nedojde ke sjednání, je tato žádost označena jako „neúspěšná“. Tím klesá hodnota indexu využití spotřebitelských úvěrů ve srovnání s žádostmi o ně, tzv. LDA index. Nicméně scénářů, kdy nedojde ke sjednání spotřebitelského úvěru, je hned několik, například:

- žadatel zadal nedopatřením špatné kontaktní údaje a manažer zkontaktuje nesprávnou osobu,
- žadatel vyplnil úmyslně špatné údaje, čímž manažer opět zkontaktuje nesprávnou osobu,
- žadatel si zájem o spotřebitelský úvěr rozmyslel,
- žadatel nesplňuje podmínky.

V takových případech dochází v podstatě k umělému snižování již zmíněného LDA indexu, jelikož formulář s žádostí byl dokončen, žádost byla odeslána na manažera obchodních vztahů, a přitom žadatel nemusel mít vůbec zájem nabídku o spotřebitelský úvěr využít.

4.2.3 Výhody druhého způsobu

U druhého způsobu, kdy nebyl formulář dokončen, a tím byl odeslán „pouze“ na Zákaznický servis, může samozřejmě dojít ke stejnému scénáři zmíněnému výše. Nicméně při tomto způsobu nedochází k tomu, že je každý zájem o spotřebitelský úvěr systémově označen za žádost. Oddělení Sales (neboli oddělení Prodeje) nejprve žadatele zkontaktuje a v případě, že nastane jedna z výše zmíněných situací, například žadatel vyplnil úmyslně špatné údaje, třetí osobě se operátor omluví, hovor je ukončen a zájem o spotřebitelský úvěr je stornován. Na LDA index tato situace nemá žádný vliv, jelikož se tyto žádosti v systému nedostaly až k manažerovi obchodního oddělení a nejsou tedy vedeny jako skutečné žádosti o spotřebitelský úvěr. Naopak v případě, že si žadatel situaci rozmyslel, může díky komunikaci s operátorem dojít k opětovnému zájmu o úvěr, který je odeslán na manažera obchodních vztahů a následně dojde ke sjednání spotřebitelského úvěru. Dá se tedy říct, že díky tomu, že všechny nedokončené formuláře prochází přes Zákaznický servis, dostanou se k manažerovi právě a pouze ty žádosti, kdy zájem ze strany žadatele stále trvá a zvyšuje se tím počet úspěšně uzavřených žádostí.

4.2.4 Návrh nového způsobu

Nový způsob přijímání DIPů, neboli žádostí o spotřebitelský úvěr přes webový formulář, by spočíval v tom, že každá (dokončená i nedokončená) webová žádost by byla automaticky odeslána nejprve na Zákaznický servis, konkrétně oddělení Sales. Teprve poté, co by žádost prošla ověřením ze strany operátora, by byla předána na manažera obchodních vztahů jako skutečný a stále trvající zájem o spotřebitelský úvěr.

Tímto způsobem dojde:

- k úspoře času v případech, kdy se manažer dovolá na nesprávně uvedený kontakt,
- ke zvýšení počtu uzavřených spotřebitelských úvěrů díky kontaktu operátorů s žadateli, kteří si v první chvíli zájem rozmysleli,

- a především k tomu, aby se zabránilo umělému navyšování LDA indexu (procentuálnímu vyjádření využití spotřebitelských úvěrů v porovnání s žádostmi).

Tabulka 30: Shrnutí výhod nového způsobu přijímání DIPů (vlastní zpracování)

Výhody nového způsobu přijímání DIPů	
Úspora času pro BRM	✓
Navýšení počtu sjednaných úvěrů	✓
Snižování indexu LDA	✓

Není zcela možné vyjádřit finančně snížení nákladů, které by tato změna firmě přinesla. Jelikož se jedná o index, je v tomto případě možné úsporu či výhody vyjádřit pouze procentuálně.

Při současném způsobu přijímání žádostí o spotřebitelský úvěr prostřednictvím webového formuláře, konkrétně při prvním způsobu, je celkem 30 % žádostí systémově neúspěšných. Stává se tak z důvodů zmíněných výše (například špatně uvedené kontaktní údaje), tedy z důvodů, které je možné eliminovat. Díky novému způsobu, kdy bude každá webová žádost automaticky odeslána nejprve na Zákaznický servis, kde projde kontrolou přes operátora, se z výše uvedených 30 % neúspěšných žádostí stane dalších 20 % úspěšných.

Na grafu níže je znázorněno procentuální vyjádření úspěšných a neúspěšných žádostí, které jsou na webových stránkách www.provident.cz dokončeny, a jsou tedy ihned zaslány na BRM (manažera obchodního oddělení). Celých 30 % zmíněných žádostí není úspěšných z důvodů uvedených výše.



Graf 19: Procentuální znázornění žádostí, které jsou zaslány přímo na BRM (vlastní zpracování)

4.3 Ověřování kvality poskytovaných služeb zákazníkům ze strany Obchodních zástupců

Tento návrh změny se bude týkat ověřování kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Kvalitu služeb stran obchodních zástupců ověřuje oddělení kontroly společnosti.

4.3.1 Současná situace ověřování kvality poskytovaných služeb

Z důvodu zavedení některých legislativních změn, zpřísnění požadavků ČNB (České národní banky) a také z důvodu, že dříve nebyl kladen takový důraz na kontrolu kvality, zavedlo Kontrolní oddělení monitoring poskytovaných služeb.

Legislativní změny:

- Nařízení GDPR, neboli Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů). (19)

Zjednodušeně se jedná o Obecné nařízení o ochraně osobních údajů, které vstoupilo v českém právním prostředí v platnost 25. května 2018.

- Zákon o spotřebitelském úvěru, který je účinný od 1. prosince roku 2016. Konkrétně jde o zákon č. 257/2016 Sb., o spotřebitelském úvěru. Jedná se o komplexní právní úpravu spotřebitelských úvěrů, která uceleně upravuje distribuci pro celý segment retailových úvěrů zrušením dříve stanovených hodnotových hranic působnosti (5 000 - 1 880 000 Kč) a zavedením regulace úvěrů hypotečních. (20)

Požadavky ČNB:

Zkoušky EFPA (European Financial Planning Association), jsou zkoušky, které musí mít úspěšně splněny každý obchodní zástupce firmy Provident Financial, s.r.o. Jedná se o zkoušky podle zákona o spotřebitelském úvěru, konané pod dozorem ČNB.

- *„Zákon o spotřebitelském úvěru definuje povinnost poskytovatelů a zprostředkovatelů zajistit a prokázat odbornou způsobilost všech osob, které se podílejí na poskytování a zprostředkování spotřebitelského úvěru. Odbornost lze prokázat podle zákona pouze odbornou zkouškou u akreditované osoby.“ (21)*

Monitoring poskytovaných služeb vykonával každý manažer obchodního oddělení sám, dle pravidel, která ale nebyla vždy jasně zadána nebo mezi manažery kalibrována. Mnohdy tedy docházelo k různým druhům kontrol bez toho, aniž by měl systém jasnou strukturu. Oddělení kvality, v reakci na výše zmíněné legislativní změny a požadavky ČNB, vytvořilo ve spolupráci s obchodními zástupci, manažery obchodních vztahů a manažery obchodních oddělení strukturovaný kontrolní model, který splňuje jednak legislativní požadavky a zároveň dokáže přesně vyjádřit zákaznickou zkušenost. Impulsem pro vytvoření tohoto modelu byly také požadavky z mateřské skupiny IPF, která chtěla mít lepší přehled o kvalitě poskytovaných služeb v jednotném formátu. Ostatní trhy ze skupiny IPF totiž používaly též vlastní nesystematická řešení, která byla v rámci zemí neporovnatelná.

4.3.2 Nevýhody nynějšího způsobu kontroly kvality

Ačkoli model kontroly kvality splňuje veškeré náležitosti a požadavky, jeho nevýhoda spočívá v tom, že je strukturovaný pro osobní kontakt.

Pracovníci kontrolního oddělení musejí zákazníky, po předchozí dohodě, navštívit v místě jejich bydliště, kde jsou zjišťovány informace, které jim obchodní zástupce sdělil. Následně jsou tyto informace porovnány s informacemi, které sděleny být měly.

Jedná se o informace, týkající se samotných obchodních zástupců, produktů, ale i ověření zákazníků, například:

- Jak dlouho po podání žádosti byl zákazník zkontaktován obchodním zástupcem?
- Dorazil obchodní zástupce na smlouvenou schůzku?
- Předložil obchodní zástupce nabídku všech produktů?
- Provedl obchodní zástupce náležitou kontrolu požadovaných dokladů?

Nevýhoda tohoto způsobu kontroly spočívá nejen v tom, že zaměstnanec kontrolního oddělení musí navštívit zákazníka osobně, což je časově velmi náročné, ale také v tom, že obchodní zástupci jsou kontrolováni prostřednictvím zákazníků, tedy přes prostředníka. Touto cestou nemusí vždy docházet k uvádění relevantní a pravdivých informací.

4.3.3 Změna v oblasti kontroly kvality poskytovaných služeb

Změna v oblasti kontroly kvality poskytovaných služeb zákazníkům by spočívala v tom, že zaměstnanci oddělení kontroly by nedocházeli do místa bydliště zákazníků, ale kontrolovali by obchodní zástupce telefonicky – pomocí tzv. Mystery calls. Zaměstnanec kontroly by vystupoval jako zákazník podle předem připraveného strukturovaného hovoru, díky čemuž by probíhala dokonce dvojí kontrola.

Kontrola ze strany nadřízeného

Tato aktivita by sloužila jako zpětná vazba ze strany oddělení kontroly pro manažery obchodních oddělení, kteří jsou nadřízení obchodních zástupců. Manažeři by díky informacím ze strany oddělení kontroly přesně věděli, za jak dlouho obchodní zástupce daného žadatele zkontaktoval, či zda ho vůbec zkontaktoval. Zda si s ním dohodl schůzku a zda žadateli sdělil, co všechno je nutné doložit, aby mohla být vytvořena nabídka.

Kontrola ze strany kontrolního oddělení

Zároveň by tato kontrola sloužila pracovníkům oddělení kontroly ke zjištění, zda byly žadateli poskytnuty všechny informace, které má obchodní zástupce povinnost

poskytnout. Jelikož by byli obchodní zástupci kontrolováni přímo zaměstnanci společnosti, jednalo by se o ověřenou a doložitelnou kontrolu, ke které by nebyl nutný prostředník v podobě zákazníka či žadatele.

Tyto hovory by byly nahrávány, takže by v případě neplnění podmínek, které obchodní zástupci musí plnit, existoval nezvratný důkaz o porušení pravidel společnosti. Zároveň by tato kontrola mohla posloužit obchodním zástupcům jako zpětná vazba, díky čemuž budou moci zlepšovat své zkušenosti i znalosti, což bude mít obrovský přínos i pro společnost.

4.3.4 Výhody nového způsobu kontroly kvality

- 1) Změna kontroly kvality ušetří v první řadě velké množství času pracovníkům kontroly, jelikož nebudou muset dojíždět přímo za zákazníky.
- 2) Postup, kdy firma kontroluje spokojenost zákazníků prostřednictvím hovorů, je již zavedený a osvědčený, nebude tedy nutné vynakládat jakékoli finanční prostředky na zavedení tohoto nového procesu, neboť hovory budou vykonávat zaměstnanci, kteří ověřují již zmíněnou spokojenost zákazníků.
- 3) Díky tomuto způsobu kontroly se zvýší kvalita poskytovaných služeb, jelikož obchodní zástupci budou kontrolováni hned ze dvou stran, ze strany svých nadřízených a ze strany oddělení kontroly společnosti. To pak povede k bezchybnému procesu při poskytování produktu tak, aby v případě kontroly ze strany dozorového orgánu (ČNB) byly vždy splněny všechny zákonné náležitosti.
- 4) Vzhledem k tomu, že kontrola může takto probíhat velmi rychle po využití produktu zákazníkem, sníží se počet stížností nebo žádostí ze strany zákazníků, které vznikaly nedorozuměními nebo nedostatečným pochopením nastavení produktu.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo provést hodnocení výkonnosti společnosti Provident Financial, s.r.o., s využitím modelu Start Plus. Tento model je poměrně snadno pochopitelný, díky čemuž se stal nejvhodnější volbou pro hodnocení mnou vybrané společnosti.

V první, teoretické části práce, byla popsána problematika týkající se výkonnosti společností, způsobů hodnocení i sebehodnocení, a především zde byly představeny modely, které jsou stále častěji využívány k hodnocení výkonnosti. Závěrem této části jsem zdůvodnila využití právě modelu Start Plus pro svou práci.

V analytické části práce jsem provedla hodnocení společnosti dle již zmíněného modelu. Model Start Plus hodnotí společnost skrze devět kritérií, která se dělí na dvě části – Příležitosti a Výsledky. Do Příležitostí patří kritéria: Vedení, Strategie, Pracovníci, Partnerství a zdroje a Procesy, výrobky a služby, zatímco do Výsledků spadají kritéria: Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky, Společnost – výsledky a Ekonomické výsledky. První část, tedy Příležitosti, byla vyhodnocena na základě zodpovězených otázek formou řízených rozhovorů. Druhá část, Výsledky, byla zhodnocena prostřednictvím měřítek vnímání a ukazatelů výkonosti, které společnost sleduje. Zde se jednalo o konkrétní čísla. Výstupem této části byly silné stránky společnosti a oblasti, ve kterých je prostor pro zlepšení. Vybrané oblasti, včetně návrhů na změny, byly popsány v návrhové části práce.

Návrhová část práce obsahuje celkem tři návrhy na změnu. První změna se týká konkrétního oddělení, Centrálního vymáhání pohledávek, kde byla navržena a finančně vyčíslena změna v oblasti zasílání korespondence zákazníkům. Touto změnou ušetří firma nemalé náklady, které nyní platí externímu dodavateli. Díky změně v systému, který již firma využívá, bude moci samo oddělení vykonávat činnosti, které v současnosti zprostředkovává externí dodavatel.

Druhá změna se týkala procesu přijímání žádostí o spotřebitelské úvěry přes webové formuláře na stránkách společnosti. Proces je nyní nastaven tak, že v případě úspěšného dokončení formuláře jsou tyto žádosti zasílány na manažery obchodních vztahů, kteří zájemce následně kontaktují. Určité procento je ale kvůli špatně zadaným údajům či změně názoru ze strany žadatele neúspěšných. Změna v tomto případě spočívá v tom, že všechny žádosti (dokončené i nedokončené), budou zasílány na Zákaznické centrum

společnosti, konkrétně oddělení Sales (kam jsou momentálně zasílány pouze nedokončené formuláře), kde zkušený operátor zákazníka zkontaktuje. Tato změna přinese firmě větší množství úspěšně uzavřených spotřebitelských úvěrů, čímž bude pozitivně ovlivněn pro firmu velmi důležitý ukazatel.

Třetí změna se týkala kontroly kvality poskytovaných služeb obchodními zástupci. Z důvodu legislativních změn a povinností ze strany České národní banky, které musí firma plnit, zavedlo oddělení kontroly strukturovaný model určený pro kontrolu obchodních zástupců. Nynější způsob kontroly je nastaven takovým způsobem, kdy musí zaměstnanci oddělení kontroly, po předchozí domluvě, navštěvovat zákazníky, aby mohli zjistit, jak komunikace ze strany obchodního zástupce k zákazníkovi probíhala. V tomto případě se návrh týkal změny procesu kontroly, konkrétně nahrazení osobních návštěv u zákazníků telefonními hovory. Kontroly se tak stanou více efektivními a mohou posloužit pro více účelů než doposud.

Ačkoli nebylo možné uveřejnit všechny potřebné informace v této práci, společnost Provident Financial, s.r.o. mi vyšla velmi vstříc při poskytování potřebných údajů. Vzhledem k situaci, týkající se koronavirové pandemie, kdy byla firma nucena přizpůsobovat své procesy stále se měnícím požadavkům, věnovala svůj čas tomu, aby mi při psaní práce byla nápomocna. Proto věřím, že navržené změny společnost Provident Financial, s.r.o., zváží, některé dokonce využije.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- (1) WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, 248 s.: grafy, tabulky. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (2) VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014, 734 s.: grafy. ISBN 978-80-726-1274-1.
- (3) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s.: grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.
- (4) Heras, M., 1995. FROM PERFORMANCE MEASUREMENT TO PERFORMANCE MANAGEMENT. FULL TIME MBA ELECTIVES, p.76
- (5) NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004, 335 s.: il., grafy, tab. ISBN 80-7261-110-0.
- (6) VEBER, Jaromír. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 201 s.: il. ISBN 978-80-247-1782-1.
- (7) BALÁŠ L. et all. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9
- (8) Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.
- (9) ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
- (10) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- (11) BRAUN V. et all. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

- (12) Veřejný rejstřík a Sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. Copyright © 2012 [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?nazev=provident+financial](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?nazev=provident+financial)
- (13) O společnosti / Provident Financial s.r.o. Provident Financial s.r.o. [online]. Copyright © Copyright 2013 [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.providentfinancial.cz/AboutUs>
- (14) Home Credit má nový web. Nabídne půjčky na míru i poradnu pro klienty. Flexibilní půjčka • Home Credit, a. s. [online]. Dostupné z: <https://www.homecredit.cz/tiskove-zpravy/home-credit-ma-novy-web-nabidne-pujcky-na-miru-i-poradnu-pro-klienty>
- (15) Zonky – Wikipedie. [online]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/Zonky>
- (16) Zonky – Lidé půjčují lidem. Zonky – Lidé půjčují lidem [online]. Copyright © [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://zonky.cz/#jak-to-funguje>
- (17) Kamali půjčka – dříve Japonská půjčka. Rychlé půjčky online - Půjčka.co [online]. Dostupné z: <https://www.pujcka.co/japonska-pujcka>
- (18) Společnost Cofidis | Cofidis. COFIDIS – Nebankovní půjčky a spotřebitelské úvěry [online]. Copyright © [cit. 14.04.2020]. Dostupné z: <https://www.cofidis.cz/o-spolecnosti/spolecnost-cofidis/>
- (19) Co je GDPR – Ochrana osobních údajů. Úvodní strana – Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Copyright © 2020 Ministerstvo vnitra České republiky. Všechna práva vyhrazena. [cit. 09.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>
- (20) Základní informace | Spotřebitelské úvěry | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 09.05.2020]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/spotrebitelske-uvery/zakladni-informace>
- (21) EFPA Česká republika – Certifikace a vzdělávání profesionálů na finančním trhu [online]. Copyright © EFPA [cit. 09.05.2020]. Dostupné z: <https://efpa.cz/zkousky/zkouska-uvery>

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Kritérium 1 Vedení – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 2: Kritérium 2 Strategie – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 3: Kritérium 3 Pracovníci – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 4: Kritérium 4 Partnerství a zdroje – bodové hodnocení (vlastní zpracování) .	65
Tabulka 5: Kritérium 5 Procesy, výrobky a služby – bodové hodnocení (vlastní zpracování).....	66
Tabulka 6: Kritérium 6 - ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy).....	67
Tabulka 7: Kritérium 7 - ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy).....	70
Tabulka 8: Kritérium 8 - tabulka výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy).....	74
Tabulka 9: Kritérium 9 - ekonomické výstupy (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy).....	77
Tabulka 10: Kritérium 9 - ekonomické ukazatele výkonnosti (vlastní zpracování na základě informací poskytnutých pracovníkem firmy).....	79
Tabulka 11: Hodnocení kritéria 6 - Zákazníci (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 12: Hodnocení kritéria 7 - Pracovníci (vlastní zpracování).....	81
Tabulka 13: Hodnocení kritéria 8 - Společnost (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 14: Hodnocení kritéria 9 - Ekonomické výsledky (vlastní zpracování).....	82
Tabulka 15: Celkové bodové hodnocení kritérií 6-9 (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 16: Celkové bodové hodnocení výkonnosti dle modelu Start Plus (vlastní zpracování).....	83
Tabulka 17: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 1: Vedení (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 18: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 2: Strategie (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 19: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 3: Pracovníci (vlastní zpracování).....	84
Tabulka 20: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 4: Partnerství a zdroje (vlastní zpracování).....	85

Tabulka 21: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 5: Procesy, výrobky a služby (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 22: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 6: Zákazníci – výsledky (vlastní zpracování).....	85
Tabulka 23: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 7: Pracovníci – výsledky (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 24: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 8: Společnost – výsledky (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 25: Silné stránky + oblasti pro zlepšení Kritéria 9: Ekonomické – výsledky (vlastní zpracování).....	86
Tabulka 26: Náklady na změnu jedné šablony (vlastní zpracování)	89
Tabulka 27: Náklady na jednorázovou změnu všech šablon (vlastní zpracování)	89
Tabulka 28: Náklady na pořízení samostatného nástroje na tvorbu a úpravu šablon (vlastní zpracování).....	89
Tabulka 29: Shrnutí celkových nákladů 3 možných variant (vlastní zpracování).....	90
Tabulka 30: Shrnutí výhod nového způsobu přijímání DIPů (vlastní zpracování)	94

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj vnímání značky zákazníky (vlastní zpracování)	67
Graf 2: Pokles lidí odmítající značku (vlastní zpracování).....	68
Graf 3: Index spokojenost zákazníků se společností Provident Financial, s.r.o. (vlastní zpracování).....	68
Graf 4: Počet dnů strávených zaměstnanci v pracovní neschopnosti (vlastní zpracování)	71
Graf 5: Počet zaměstnanců, kteří do firmy nastoupili na základě doporučení jiného zaměstnance (vlastní zpracování)	71
Graf 6: Počet účastníků talentových programů (vlastní zpracování).....	72
Graf 7: Podíl žen v zaměstnaneckém poměru (vlastní zpracování).....	72
Graf 8: Podíl žen zaměstnaných na pozici vyššího managementu (vlastní zpracování)	73
Graf 9: Spotřeba energie v kWh (vlastní zpracování)	74
Graf 10: Spotřeba plynu kWh (vlastní zpracování)	75
Graf 11: Spotřeba vody m ³ (vlastní zpracování).....	75
Graf 12: Spotřeba tepla Gj (vlastní zpracování)	76
Graf 13: Přijaté úroky (Tržby) v tis. Kč (vlastní zpracování).....	77
Graf 14: Znehodnocení v tis. Kč (vlastní zpracování).....	78
Graf 15: Celkové náklady v tis. Kč (vlastní zpracování).....	78
Graf 16: Zisk před zdaněním v tis. Kč (vlastní zpracování)	79
Graf 17: Celková aktiva v tis. Kč (vlastní zpracování).....	80
Graf 18: Cizí zdroje v porovnání se zadlužeností v tis. Kč (vlastní zpracování)	80
Graf 19: Procentuální znázornění žádostí, které jsou zaslány přímo na BRM (vlastní zpracování).....	95

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické znázornění struktury modelu CAF (7)	19
Obrázek 2: Osm základních principů excelence dle Modelu CAF (7)	21
Obrázek 3: Postup 10 kroků pro aplikaci Modelu CAF (7)	26
Obrázek 4: Základní koncepce Modelu EFQM (8)	28
Obrázek 5: Grafické znázornění všech kritérií modelu EFQM (8)	30
Obrázek 6: Znázornění logické matice RADAR (8)	32
Obrázek 7: Struktura modelu Start Plus vycházející z modelu EFQM (11).....	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Kritérium 1: Vedení (11).....	I
Příloha 2: Kritérium 2: Strategie (11).....	II
Příloha 3: Kritérium 3: Pracovníci (11).....	III
Příloha 4: Kritérium 4: Partnerství a zdroje (11)	IV
Příloha 5: Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby (11).....	V
Příloha 6: Kritérium 6: Zákazníci – výsledky (11).....	VI
Příloha 7: Kritérium 7: Pracovníci – výsledky (11).....	VII
Příloha 8: Kritérium 8: Společnost – výsledky (11)	VIII
Příloha 9: Kritérium 9: Ekonomické výsledky (11).....	IX

Kritérium 1: Vedení

Otázky:

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

Kritérium 2: Strategie

Otázky:

1. „*Jak definuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?*“
2. „*Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?*“
3. „*Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?*“
4. „*Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?*“
5. „*Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?*“
6. „*Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?*“
7. „*Jak je zajištěna systematickост procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?*“
8. „*Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?*“
9. „*Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?*“
10. „*Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovni organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?*“

Kritérium 3: Pracovníci

Otázky:

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

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Otázky:

1. *„Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?“*
2. *„Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?“*
3. *„Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?“*
4. *„Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?“*
5. *„Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?“*
6. *„Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?“*
7. *„Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?“*
8. *„Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?“*
9. *„Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?“*
10. *„Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?“*

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Otázky:

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

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

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

6.1 Měřítka vnímání

„Jsou to měřítka toho, jak zákazníci vnímají organizaci. Měřítka vnímání lze získat z průzkumů spokojenosti zákazníků, z pochval a stížností nebo z toho, jak zákazníci hodnotí organizaci jako svého dodavatele. Podstatné je, že se vždy musí jednat o zjištěné názory zákazníků.“

Mezi možné příklady měřítek vnímání může patřit spokojenost zákazníků s

- kvalitou výrobku nebo služby;*
- rychlostí dodávky;*
- schopností poradit;*
- s vyřízením reklamací;*
- s poskytováním informací a podobně.*

Měřítka vnímání se mohou organizace od organizace lišit, například podle oboru, ve kterém se organizace pohybuje, podle toho, zda poskytuje služby nebo dodává výrobky i podle toho, jaké zákazníky obsluhuje. Je vždy na organizaci, aby si zvolila nejvhodnější měřítka.“

6.2 Ukazatele výkonnosti

„Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí, které podmiňují spokojenost zákazníků (například sledování spolehlivosti dodávek, rychlosti vyřizování objednávek, sledování reklamací a jejich řešení a podobně). Smyslem ukazatelů výkonnosti v kritériu 6 Zákazníci – výsledky je měření takových ukazatelů, které ovlivňují spokojenost zákazníků. Organizace tak pomocí interních měřítek sleduje, aniž by se musela zákazníků ptát, ukazatele, které předznamenávají spokojenost zákazníků. Mezi ukazateli výkonnosti a měřítky vnímání obvykle existuje vztah příčiny a následku. Pokud například organizace dodává výrobky na objednávku v dohodnutém termínu tak bude zřejmě sledovat míru splnění dodávek v daném termínu (ukazatel výkonnosti). Pokud se bude míra splnění dodávek v termínu zhoršovat, lze očekávat, že při následném průzkumu spokojenosti nebudou zákazníci s plněním termínů spokojeni (měřítka vnímání). Jiný je příklad pro organizaci poskytující informace po telefonu. Taková organizace bude zřejmě mít interní měřítka rychlost vyzvednutí hovoru operátorem (ukazatel výkonnosti). Pokud by se tento čas vyzvednutí hovoru prodlužoval, tak by zákazníci při následném průzkumu spokojenosti zřejmě vykazali menší spokojenost s rychlostí odezvy (měřítka vnímání). Ukazatele výkonnosti tak umožňují organizaci rychleji reagovat na výkyvy ve službách zákazníkům a provést opatření dříve, než zákazníci významně změni mínění o organizaci.“

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

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

7.1 Měřítka vnímání

„Měřítka vnímání jsou měřítka toho, jak pracovníci vnímají organizaci. Lze je získat z průzkumů spokojenosti pracovníků, ze strukturovaných rozhovorů a hodnocení.

Mezi možné příklady měřítek vnímání může patřit spokojenost pracovníků s

- prostředím na pracovišti;*
- bezpečností a ochranou zdraví;*
- komunikací;*
- školením a rozvojem;*
- vedením a řízením;*
- odměňováním;*
- hodnocením a podobně.“*

7.2 Ukazatele výkonnosti

„Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která měří to, co je pro spokojenost a výkonnost pracovníků důležité (např. sledování fluktuace, nemocnosti, počtu školení a účasti na školeních, využívání poskytovaných benefitů a výhod, počty pracovních úrazů a podobně). Mezi ukazateli výkonnosti a měřítky vnímání opět existuje vztah příčiny a následku. Pokud například organizace sleduje počet pracovních hodin věnovaných školení (ukazatel výkonnosti) a toto číslo se zvyšuje, pak by následný průzkum spokojenosti pracovníků měl ukázat zvyšující se spokojenost s časem věnovaným na školení (měřítka vnímání). V praxi je důležité sledovat jak ukazatele výkonnosti, tak měřítka vnímání, neboť ne vše se dá interně měřit. Například je velmi těžké nalézt interní měřítka, které by vyjádřilo kvalitu obsahu školení (ukazatel výkonnosti) a je proto třeba dotázat se pracovníků, jak jsou s kvalitou obsahu školení spokojeni (měřítka vnímání).“

Kritérium 8: Společnost – výsledky

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

8.1 Měřítka vnímání

„Tato měřítka se týkají vnímání organizace společností/okolím. Mohou být získána například z veřejných průzkumů, článků v tisku, z veřejných setkání, od představitelů společnosti, veřejných orgánů a podobně.“

Měřítka mohou být zaměřena na:

- image a dobré jméno organizace;*
- ocenění;*
- pozornost věnovanou tiskem;*
- environmentální dopady;*
- společenské dopady.“*

8.2 Ukazatele výkonnosti

„Ukazatele výkonnosti jsou interní měřítka, která organizace používá pro přímé měření oblastí souvisejících s hodnocením organizace společností/okolím a pro zlepšování výkonnosti v těchto oblastech.“

Měřítka mohou být zaměřena na:

- výkonnost v oblasti vlivu na životní prostředí;*
- výkonnost s ohledem na odpovědné využívání zdrojů a zásobování;*
- výkonnost s ohledem na společnost;*
- výkonnost v oblasti sponzorování sportovních či kulturních akcí;*
- soulad se zákonnými předpisy.“*

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

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

9.1 Ekonomické výstupy

„Ekonomické výstupy jsou klíčové výsledky, definované a odsouhlasené ve strategii organizace. Jedná se zejména o výsledky finanční, případně o výsledky strategických nefinančních měřítek:

- objem prodeje;*
- vývoj rozpočtu a jeho dodržení (veřejný sektor);*
- hrubý a čistý zisk;*
- cena akcií;*
- návratnost vloženého kapitálu;*
- podíl na trhu a podobně;*
- objem poskytovaných klíčových výrobků nebo služeb;*
- výstupy klíčových procesů.“*

9.2 Ekonomické ukazatele výkonnosti

„Ekonomické ukazatele výkonnosti jsou zejména měřítko provozní, která organizace používá pro plánování ekonomických výsledků a pro monitorování a chápání výkonnosti svých klíčových procesů. V praxi obvykle výsledky ekonomických ukazatelů výkonnosti předznamenávají výsledky ekonomických výstupů. Pokud je například strategickým cílem organizace zvyšování podílu na trhu (ekonomický výstup), tak tomu napomůže počet získaných nových zákazníků (ukazatel výkonnosti).

Měřítko mohou být zaměřena na:

- finanční výstupy;*
- klíčové ukazatele výkonnosti procesů;*
- výkonnost dodavatelů a partnerů.“*