

Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska[#]

Karel Brychta^{} – Radek Benda^{**} – Adriana Knápková^{***}*

Teorie i praxe v současnosti ve značné míře operuje a pracuje s pojmy, jako jsou konkurenceschopnost, výkonnost a kvalita. Tyto kategorie jsou bezesporu velmi úzce provázány a i bez hlubších znalostí problematiky by bylo možné bezesporu identifikovat řadu kauzalit mezi nimi, stejně tak by bylo možné prezentovat velký počet více či méně přesných, resp. korektněji řečeno více či méně abstraktních, definic uvedených pojmů. V úhrnu však podle názoru autorů nelze v rámci věcných a logických argumentů význam a roli výše uvedených kategorií v současném globalizovaném a vysoce konkurenčním prostředí jakkoliv rozporovat. Uvedené bezezbytku platí i pro Českou republiku, která je klasifikována jako malá transformační otevřená ekonomika, která v souvislosti se společenskými změnami započatými v 90. letech minulého století procházela a stále ve značné míře prochází řadou významných společenských a ekonomických změn, které vyplynuly z valné míry z přechodu z centrálně plánované ekonomiky na ekonomiku tržní (Židek, 2006).

Jedním z projevů této zásadní změny a změn souvisejících je obecně skutečnost, že podnikatelé, ale nejenom oni¹, jsou vystaveni neustále rostoucím konkurenčním tlakům. Právě v takovém okamžiku, tj. tehdy, začne-li být kladen důraz na efektivnost, začínají být předmětem zájmu prostředky, metody a nástroje, které mohou ve snahách o zvyšování výkonnosti a tedy kauzálně i konkurenceschopnosti napomoci. Za jeden z takových prostředků lze považovat i vhodný systém hodnocení výkonnosti podniku, jehož vybrané části jsou předmětem zájmu tohoto příspěvku.

Cílem příspěvku je prezentovat vybraná východiska směřující k tvorbě systému firemního sebehodnocení podniku, který je zaměřen primárně na formování a udržení konkurenceschopnosti. V první části příspěvku se autoři věnují obecným charakteristikám současného podnikatelského prostředí. Relativně samostatná část se přitom věnuje velmi důležité otázce kvality a jejího sepětí s konkurenceschopností. Ze získaných poznatků pak autoři následně v dalších částech příspěvku vyvozují vybraná obecná východiska pro tvorbu vlastního systému hodnocení výkonnosti na bázi firemního sebehodnocení a to ve vztahu k vybraným atributům. Jmenovitě se jedná o vlastní strukturalizaci procesu hodnocení a

[#] Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného projektu *Tvorba modelu pro měření a řízení výkonnosti podniků* registrovaného u Grantové agentury České republiky pod evidenčním číslem GA402/09/1739.

^{*} Ing. Karel Brychta, Ph.D. – odborný asistent; Ústav statistiky a kvantitativních metod, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

^{**} Ing. Radek Benda, Ph.D. – odborný asistent; Ústav statistiky a kvantitativních metod, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

^{***} Ing. Adriana Knápková, Ph.D. – odborná asistentka; Ústav financí a účetnictví, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

¹ Může se jednat např. i o fyzické osoby nepodnikatele, kteří jsou v pozici těch, kteří nabízejí svou práci na trhu práce.

východiska tvorby hodnotícího modelu. Autoři přitom staví své úvahy zejména na EFQM Modelu Excellence (blíže o samotném modelu – viz dále) a poznatcích prezentovaných Contim (1997, 1999, 2001a, 2001b), který se zabývá problematikou hodnocení podniku na bázi tzv. firemního² sebehodnocení (*firm self-assessment*). Vybraným otázkám souvisejícím s otázkami zvyšování výkonnosti podniku v návaznosti na strategické řízení se autoři věnují v kapitole *Diskuse*, kde poukazují na možnost propojení systému hodnocení výkonnosti podniku na bázi TQM modelu se systémem Balanced Scorecard.

Při zpracování tohoto příspěvku byly s ohledem na cíle a způsob jejich dosažení využity zejména základní logické párové metody, především pak analýza a syntéza. Analýza, jakožto jedna ze základních metod poznávání, byla využita k identifikaci základních souvislostí a závislostí. Ve spojení se syntézou pak byly vyvozeny některé závěry v relaci ke strukturalizaci vlastního procesu hodnocení a ke konstrukci vhodného modelu firemního sebehodnocení. Další použitou metodou bylo modelování, kterému předcházelo potřebné zjednodušení. To následně umožnilo přehledněji objasnit některé vlastnosti a vztahy. Ve spojení s vytvořenými modely byla využita metoda abstrakce, ke které bylo nutné přistoupit vzhledem ke komplexnosti a rozsáhlosti předmětné problematiky.

Konkurenceschopnost podniku – vybrané aspekty

Není pochyb o tom, že současné podnikatelské prostředí je prostředím vysoce konkurenčním, tedy prostředím, ve kterém ve svých důsledcích „diktuje“ podmínky zákazníci³. To do značné míry souvisí i se skutečností, že požadavky, očekávání a vkus kupujících se mění čím dál tím rychleji s tím, jak je stále méně zákazníků ochotno akceptovat ve svém životě jiné produkty než prvotřídní (Feigenbaum – Feigenbaum, 2003). Dalším vnějším projevem rostoucí konkurence je i to, že trhy se rozpadají v řadě případů na stále menší segmenty (Kotler, 2002), s čímž se zpravidla úzce pojí otázka stále složitějších distribučních kanálů (Drahotský – Řezníček, 2003). Dosahování úspěchu se tedy zákonitě stává obtížnějším. Dále lze konstatovat, že konkurenční boj se odehrává na úrovni celých dodavatelsko-odběratelských řetězců, což vyvolává tlak na efektivnost ve všech jejich článcích.

Ve spojení se současným podnikatelským prostředím byla a je velmi často zmiňována i globalizace, mezi jejíž důsledky lze řadit právě rostoucí konkurenci, volný a rychlý pohyb kapitálu⁴ a v neposlední řadě i zkracování výrobních cyklů produktů (viz např. Rudzki, 2004). Jedním z klíčových faktorů úspěchu se tak stává schopnost neustálého zlepšování se (Plura, 2001); (Nenadál, 2004). V tomto ohledu je bezesporu životně důležité, aby se neustálé zlepšování⁵ stalo integrální a přirozenou součástí systému managementu. Posledně uvedené je

² Autoři jsou si vědomi obsahu pojmu firma, která představuje legislativní zkratku ve smyslu § 8 zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění p. p., kde se uvádí, že: „*Obchodní firma (dále jen "firma") je název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou.*“. V textu uvedený pojem ovšem používají, s ohledem na vžitě užívání, jako synonymum slova podnik.

³ Je ovšem nutno zdůraznit, že uvedené se nevztahuje na všechny trhy. Příkladem mohou být mnohé trhy rozvojových zemí, na kterých jsou nuceni zákazníci spokojit se s nedostatečnou kvalitou produktů a kde jejich „vyjednávací“ síla je v řadě případů v podstatě nulová.

⁴ V tomto ohledu je relativně specifická situace v rámci Evropské unie, jejíž fungování je založeno na základních svobodách vymezených aktuálně ve Smlouvě o fungování Evropské unie (svoboda pohybu zboží, osob, služeb a kapitálu).

⁵ Pod pojmem zlepšení je nutné chápat i totální nahrazení nevyhovujícího něčím novým.

nezbytnou podmínkou pro formování a udržení konkurenceschopnosti podniku, která je, jak poukazuje Bartes (1997), spojena se dvěma aspekty a to schopností ofenzivy a defenzivy ve vztahu ke konkurentům. Tento autor přitom zdůrazňuje skutečnost, že defenzivní pojetí konkurenčního boje, pokud je chápáno jako reakce na již existující stav na trhu, zvyšuje pravděpodobnost toho, že se daný subjekt dostane dříve či později do tzv. vleku událostí⁶.

Je zřejmé, že s ohledem na současné turbulentní prostředí je dosažení a udržení konkurenceschopnosti velmi náročným úkolem pro vrcholový management podniku. Důvody, proč o ni usilovat, jsou přitom zcela evidentní. Vnější projev konkurenceschopnosti je dosahování lepších finančních výsledků, což kauzálně přispívá k dosahování vyšší tržní hodnoty podniku, která je v současnosti chápána jako hlavní podnikatelský cíl. Efektivní formování a udržení konkurenceschopnosti je ovšem proces a to proces pro každý podnik svým způsobem jedinečný. Na tomto místě pak zákonitě vyvstává otázka, jakým způsobem vytvořit vhodný monitorovací a hodnotící systém tak, aby k výše uvedenému přispíval a zároveň reflektoval specifika samotného podniku. Jedná se o nesnadný úkol, neboť výkonnost je nutné hodnotit nejenom ve vazbě na dosažené výsledky (jako je např. dosažený tržní podíl, obchodní a finanční výkonnost), ale rovněž i v relaci k potenciálům vedoucím k udržení a dalšímu formování konkurenceschopnosti. Nepopíratelnou skutečností totiž je, že aktuální výborné výsledky nejsou v žádném případě zárukou takových výsledků v budoucnosti.

Pokud se zaměříme na konkurenceschopnost podniku z hlediska požadavků trhu, lze při značné míře abstrakce konstatovat, že je determinována kombinací ceny a kvality⁷ (Black, 2002). Tato definice ve své podstatě koresponduje s tezí o tom, že zásadním vodítkem při rozhodování zákazníků je poskytovaná hodnota, která je dána poměrem mezi kvalitou a cenou. K podpoře uvedeného lze rovněž poukázat na akademiky a praxí prezentovanou strategickou tržní koncepci C – Q – T (*Costs – Quality – Time*)⁸. V této koncepci je vyčleněn čas jakožto jeden z klíčových faktorů (viz např. Veber, 2002). Výše uvedené obecné poznatky, stejně tak existence základních principů správného podnikového managementu, prokazuje korektnost dnes již rozšířeného pohledu na kvalitu, v souvislosti se kterým je užíván pojem „uživatelský přístup ke kvalitě“, tj. pohled na kvalitu z hlediska zákazníka. Takový pohled pochopitelně nezahrnuje pouze technicko-ekonomické ukazatele výrobku⁹, ale i další oblasti jako je rovnoměrnost kvality, ekologičnost, úroveň poprodejních služeb, snadnost obsluhy a údržby, ale např. i design (Veber, 2002).

Autoři se domnívají, že právě zvolení kategorie „kvality“ je vhodným startovacím můstkem při úvahách o konkurenceschopnosti podniku a následně při tvorbě hodnotících a monitorovacích systémů výkonnosti podniku. Primárně je však nezbytné definovat kvalitu tak, aby její definice¹⁰ byl jednak srozumitelná, dostatečně široká a zároveň naplňovala

⁶ Autoři příspěvku se setkali u malých a středních podniků s častým problémem řešení akutních operativních problémů a ignorováním strategického řízení s ohledem na tvrzený nedostatek času. Autoři se domnívají, že uvedené spadá právě do kategorie problémů, na které poukazuje Bartes (1997). V tomto ohledu lze hovořit o nedostacích ve strategickém řízení a o převládajícím reaktivním řízení podniku.

⁷ I když jsou si autoři vědomi názorových stanovisek, které rozlišují mezi pojmem kvalita a jakost, používají uvedené termíny v tomto příspěvku jako synonyma.

⁸ *Costs – náklady; Quality – kvalita; Time – čas.*

⁹ Tento atribut sice stále tvoří významnou součást kvality tak, jak ji vnímá zákazník. Je ovšem „pouze“ součástí mnohem širšího spektra očekávání a potřeb zákazníka.

¹⁰ Výčet základních definic kvality (jakosti) uvádí např. Veber (2002).

požadavek měřitelnosti (Juran, 1989). Za nosnou je možné považovat definici posledně uvedeného, celosvětově uznávaného, autora – J. M. Jurana, který kvalitu definoval jako: *způsobilost pro užití (fitness for use)*. Kvalita je v pojetí tohoto autora založena na dvou základních předpokladech a to, že produkt vyhovuje zákaznickým požadavkům a potřebám a nemá vady (Juran, 1989). Uvedená definice se vyznačuje značnou mírou abstrakce¹¹. V tomto ohledu je bezesporu nutné obsah daného pojmu rozšířit. Pokud totiž hovoříme o kvalitě, pak je nutné zdůraznit fakt, že kvalitní produkt je takový, který jednak vyhovuje zákazníkovi (viz definice uvedená výše) a zároveň přináší podniku požadovaný zisk, resp. zajistí či přispěje v určitém časovém horizontu k jeho dosažení. Kvalitu tak ve svých důsledcích není možné vztahovat pouze k vlastnímu produktu, ale k veškerým činnostem souvisejícím s jeho produkcí (Ishikawa, 1994). Závěry posledně uvedeného autora v zásadě korespondují s těmi, jež prezentuje Conti (1997), který rovněž zdůrazňuje nutnost zahrnutí koncepce kvality do všech firemních systémů a manažerských praktik. Watkins (2006) v tomto ohledu zdůrazňuje, že kvalitu je nyní nutné spojovat s excelencí¹². Na nezbytnost snah o dosahování excelence ve všech aspektech podnikání, mj. i ve vazbě k výsledkům, které optimálně uspokojují všechny zainteresované strany, poukazuje z tuzemských autorů např. i Nenadál (2004).

V relaci k řešené problematice, tj. k tvorbě vhodného modelu hodnocení výkonnosti podniku na bázi firemního sebehodnocení, a v návaznosti na výše uvedené je relevantní závěr, který uvádí Biazzo a Bernardi (2003). Tito autoři dochází k závěru, že aspekt excelence (dokonalosti) a kvality je vhodně spojen v modelech, jejichž vznik se vázal na potřebu vytvoření rámce pro implementaci a hodnocení vyzrálosti TQM v podnicích. Existující informační zdroje přitom svědčí o tom, že největšího věhlasu a rozšíření dosáhly dva komplexní modely – jmenovitě pak EFQM Model Excellence¹³ a model Malcolma Baldrige. Právě prvně zmíněný model byl využit pro prezentování východisek ke konstrukci možného hodnotícího systému podniku na bázi firemního sebehodnocení.

Základní koncepce systému hodnocení podniku dle Contiho

Autoři příspěvku si dovolují vyslovit předpoklad o tom, že v drtivé většině podniků nějakým způsobem již proces hodnocení výkonnosti podniku probíhá. Otázkou je, do jaké míry je komplexní, oproti jakému modelu je realizován, zda je korektně prováděný a jak je označován. Velmi těžko si lze totiž představit situaci, kdy podnik žádným způsobem nehodnotí svoji vlastní výkonnost. Takový stav by byl naprosto neudržitelný a upřímně řečeno i velmi těžce představitelný.

Před vlastními úvahami o vhodné koncepci modelu hodnocení výkonnosti podniku je účelné prezentovat základní klasifikaci existujících modelů pro hodnocení výkonnosti podniku. Autoři se domnívají, že pokud odhlédneme od celé řady existujících konkrétních a hlouběji rozpracovaných modelů, lze vyjít z klasifikace prezentované Contim (2001b), který rozlišuje dva základní přístupy k firemnímu hodnocení a to ***hodnocení zaměřené na měření úrovně excelence*** a ***hodnocení zaměřené na zvýšení výkonnosti podniku*** (tzv. *diagnostické*

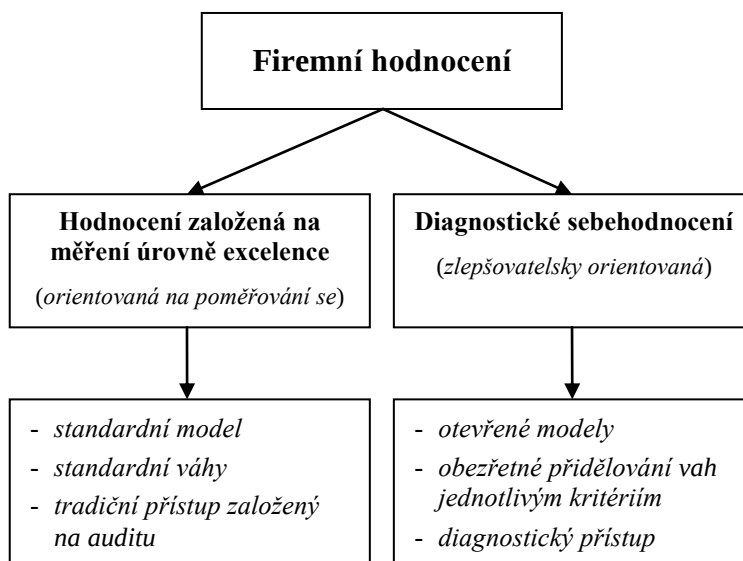
¹¹ Nicméně pokud začneme uvažovat o kauzalitách, rozvine se tato základní definice do celé řady dílčích, vše pokrývajících, kategorií a kritérií.

¹² Podle názorů autorů příspěvku lze excelenci (dokonalost) ztotožnit s kategorií „konkurenceschopné kvality“ – tedy kvalitou implementovanou na nejširší možné bázi. Někteří autoři nicméně uvedené kategorie, tj. excelenci a kvalitu, v určitých aspektech odlišují, i když zároveň poukazují na jejich těsné sepětí a překrývání.

¹³ Jedná se o velmi komplexní model, nicméně i on má své slabiny. V jeho případě je mj. poukazováno na limity v oblasti hodnocení strategie (viz např. Podobník a Dolinšek, 2008), což vede ke snahám o jeho integraci se systémem Balanced Scorecard či systémem obdobným.

sebehodnocení). Uvedený autor ve vztahu k prvně zmíněnému přístupu uvádí, že daný styl je založen na přejatém všeobecném modelu. Tato skutečnost je pak zákonitě důvodem, proč má tento způsob hodnocení nižší přínos z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti, neboť nezohledňuje specifika podniku. Druhému typu hodnocení, tj. **diagnostickému sebehodnocení**, připisuje vyšší význam z hlediska formování a udržování konkurenceschopnosti. Důvody, které vedly Contiho (2001b) k formulování uvedených závěrů vyplývají z rozdílů prezentovaných v Obr. 1 dále.

Obr. 1: Základní koncepce firemního hodnocení



Zdroj: Conti, T. (2001b): *Why most companies do not get the most out of their self-assessments*. In *Quality Congress – Annual Quality Congress Proceedings*, pp. 229 – 238, 2001.

Pokud se tedy zaměříme na hodnocení výkonnosti podniku, jehož primárním cílem je zvyšování výkonnosti podniku prostřednictvím identifikace mezer ve výkonnosti, slabých míst a příležitostí ke zlepšování, je druhá zmíněná koncepce po zvážení argumentů podaných Contim (1997, 1999, 2001a, 2001b) vhodnější. Je nutné ovšem dodat, že je zároveň časově náročnější, což je na druhou stranu vykompenzováno vyšší mírou přizpůsobení a tedy vyšším přínosem pro samotný podnik.

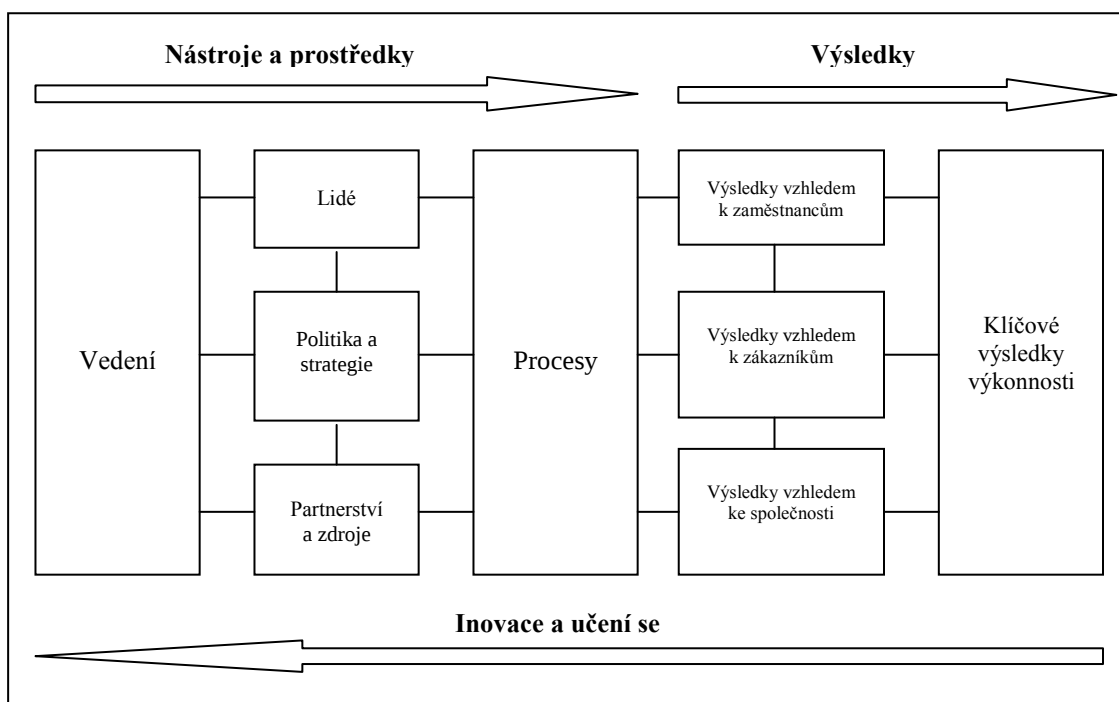
Hodnocení zaměřené na hodnocení dosažené úrovně excelence

V rámci evropského prostoru je v souvislosti s hodnocením výkonnosti podniku věnována největší pozornost modelu, který byl vytvořen *European Foundation for Quality Management (Evropskou nadací pro management kvality)*¹⁴. V případě uvedeného modelu, ale nejenom jeho, lze hovořit o tom, že kvalita tvoří v tomto modelu jakýsi integrující prvek. Velký důraz je kladen na výsledky podniku, včetně těch finančních, které jsou v zásadě alfa a omegou podnikání. Jedná se o velmi komplexní model, který je strukturován do devíti základních kritérií, z nichž pět představují nástroje a čtyři zbylé pak výsledky, viz Obr. 2 dále. Každé z kategorií je přiřazeno bodové hodnocení (blíže viz např. Nenadál (2004)).

¹⁴ V relaci k uvedenému modelu a jemu podobným se hovoří o hodnocení dosažené úrovně TQM.

Obecně se má za to, že základní koncepce tohoto modelu je aplikovatelná ve všech typech organizací. Důkazem toho je jeho využití, a to po určitých modifikacích, i v oblasti veřejné správy. Navzdory příznivým hodnocením tohoto modelu, představuje uvedený model „pouze“ nástroj v rukou managementu a je tedy pouze na něm v jaké míře a jak dobře jej využije. I zde pochopitelně hrozí reálné riziko, stejně jak je tomu v případě certifikovaných systémů managementu jakosti dle norem řady ISO 9000 a ISO 14000, že model, ač formálně aplikován, není nijak fakticky využíván pro potřeby firemního managementu. To je bezesporu na škodu věci, neboť vhodně konstruovaný a využívaný model se ve svých důsledcích může stát prostředkem faktické realizace procesu neustálého zlepšování, jehož úroveň (kvalita) je nepochybně podmíněna znalostí vlastního podniku.

Obr. 2: Základní schéma EFQM Modelu Excellence



Zdroj: Nenadál, J. (2004). *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha, Management Press, 2004.

Pokud je však pozornost hodnotitelů soustředěna primárně na bodové hodnocení, které je podle názorů autorů stejně v mnoha případech více či méně kvalifikovaným odhadem, pak tato koncentrace do značné míry degraduje potenciál, který daný model skrývá. I když i tato forma hodnocení bezesporu obsahuje určitý diagnostický prvek, nedosahuje takové úrovně jako v případě, je-li hodnocení koncipované jako ryze diagnostické – tedy zaměřené na odhalení mezer ve výkonnosti, nedostatků a příležitostí ke zlepšování.

Diagnostická koncepce firemního sebehodnocení

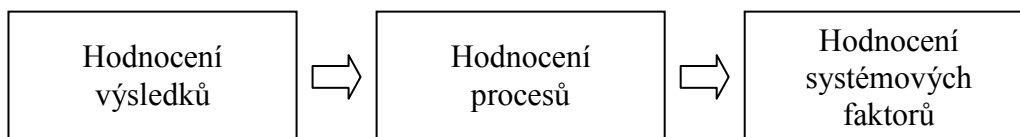
Diagnostické firemní sebehodnocení se vyvinulo z prvně uvedené koncepce, tj. koncepce založené na bodovém hodnocení. Zájem o existující modely hodnocení výkonnosti jako je EFQM Model Excellence či model Malcolma Baldrige¹⁵ byl a je bezesporu potěšující. Jejich bezmyšlenkovité přejímání však degraduje potenciál těchto modelů. Jejich smysl a význam pro diagnostické firemní sebehodnocení může spočívat v tom, že se mohou stát velmi dobrým východiskem pro návrh vlastního modelu (Conti, 1997). Primární zaměření diagnostického firemního sebehodnocení je, jak již bylo uvedeno výše, identifikovat mezery ve výkonnosti,

¹⁵ Jedná se o model rozšířený v USA a v několika evropských státech.

slabá místa a příležitosti, a proto bodové hodnocení jednotlivých kategorií nemá podle Contiho (2001b) prioritu. Autoři příspěvku se s tímto závěrem ztotožňují a to s přihlédnutím k argumentu, že se hodnotitelé, tím spíše je-li realizováno výhradně interními pracovníky, mnohdy koncentrují na dosažení co nejvyššího skóre a nikoliv na hledání příčin problémů. Bodové hodnocení tak bývá vysoce nadhodnocené a tudíž nevypovídající.

Pokud se zaměříme na samotný diagnostický aspekt tohoto přístupu hodnocení, tak ten spočívá v tom, že hodnocení se provádí primárně u výsledků, následně u procesů a v konečné fázi se přistupuje k hodnocení systémových faktorů, viz Obr. 2 dále.

Obr. 3: Sekvence hodnocení u diagnostického firemního sebehodnocení



Zdroj: Brychta, K. (2007): *Diagnostická koncepce firemního sebehodnocení (obecný úvod k realizaci)*. Perspektivy jakosti, 2007, roč. 4, č. 4, s. 10 – 12.

Tento přístup k vlastnímu hodnocení, resp. sekvence hodnocení, umožňuje ve větší míře hodnotit dosažené výsledky ve vzájemných souvislostech. V relaci k již hodnoceným výsledkům je snazší identifikovat, které procesy a následně systémové faktory jsou příčinou vzniklých mezer ve výkonnosti a které jsou rozhodující pro dosažení vymezených cílů v budoucnosti.

V oblasti **hodnocení výsledků** by se měli hodnotitelé zaměřit především na hodnocení finanční výkonnosti, obchodní výkonnosti, spokojenosti zákazníků a spokojenosti zaměstnanců. O uvedených kategoriích lze bez hlubších analýz prohlásit, že se navzájem prolínají a silně se navzájem ovlivňují. Nicméně i v této oblasti, na první pohled bezproblémové, mohou hodnotitelé narazit na jisté překážky. Zejména půjde podle o ty, které se váží na konkurenční benchmarking. Předně se jedná o to, že řada údajů nemusí být dostupná¹⁶ a dále pak, že zveřejňované výkazy a údaje konkurentů nemusí odpovídat realitě¹⁷. Další možnou problematickou oblastí může být nevhodná metodika hodnocení spokojenosti zákazníků a spokojenosti zaměstnanců¹⁸.

V návaznosti na hodnocení výsledků by měli členové hodnotícího týmu předběžně identifikovat systémové faktory a procesy, o kterých se domnívají, že jsou příčinami zjištěných mezer. V této etapě se jedná pouze o vyslovení předpokladů, nikoliv o konečná a neměnná stanoviska.

Následně by mělo následovat **hodnocení procesů**, které tvoří spojovací můstek mezi kategorií „výsledků“ a „systémovými faktory“. Smyslem hodnocení procesů je identifikovat a analyzovat procesy, které jsou příčinami vzniklých mezer ve výkonnosti a dále pak zhodnotit procesy, které jsou klíčové pro dosažení současných a budoucích cílů. Je nezbytné definovat

¹⁶ V případě řady ukazatelů se jedná o interní utajované informace, jejichž zveřejnění by mohlo podnik poškodit. To ovšem neznamená, že v rámci firemního sebehodnocení lze hodnocení takového ukazatele ignorovat. Minimálně je možné hodnotit vývoj daného ukazatele podniku v čase či jej poměřovat s odvětvovými průměry či standardy, pokud nějaké takové existují.

¹⁷ To je obecně známý „nešvar“ zveřejňovaných výkazů řady českých podniků.

¹⁸ Kromě toho bývá další slabinou to, že uvedená systémová měření jsou víceméně realizována pouze s cílem naplnit formální požadavky norem ISO řady 9000. To bezesporu nepřispívá k cíli, který je realizací těchto měření zamýšlen.

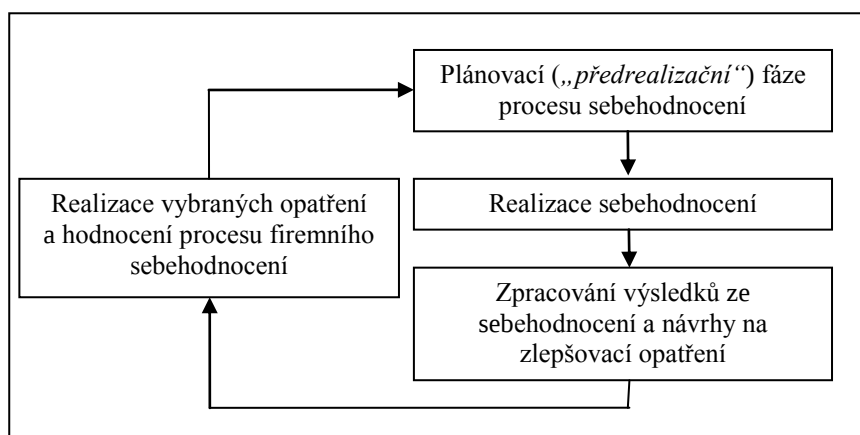
základní a od nich odvozené dílčí procesy¹⁹, u kterých by měly být obsaženy ukazatele jako je průběžná doba procesu, náklady procesu a kvalita²⁰ procesu.

Procesy a jejich úroveň jsou neodmyslitelně spjaty se systémovými faktory. Procesy jsou prostředkem převodu vizí a strategií do reálného života. Systémové faktory představují kategorii, v rámci které lze předpokládat existenci kořenových příčin identifikovaných mezer ve výkonnosti a v procesech. **Hodnocení systémových faktorů** totiž zahrnuje takové kategorie jako je vedení, vize a strategie, zdroje, partnerství a organizační struktura.

Proces diagnostického firemního sebehodnocení

Vlastní proces firemního sebehodnocení vykazuje stejné znaky jako jakékoliv jiné procesy. Mezi tyto vlastnosti lze řadit mj. i to, že má své vstupy a výstupy, jeho efektivitu a efektivnost je možné hodnotit, lze jej strukturovat a dekomponovat a lze jej analyzovat ve vazbě na další procesy (Brychta, 2006). S přihlédnutím k uvedenému není tedy důvod v obecné rovině k tomuto procesu přistupovat odlišně. Jako účelné se tedy jeví vycházet při jeho strukturalizaci ze známého a uznávaného Demingova cyklu P – D – S – A (*Plan – Do – Study – Act*²¹) – viz Obr. 4.

Obr. 4: Rámcový algoritmus procesu firemního sebehodnocení



Zdroj: Brychta, K. (2007): *Diagnostická koncepce firemního sebehodnocení (obecný úvod k realizaci)*. Perspektivy jakosti, 2007, roč. 4, č. 4, s. 10 – 12.

Za stěžejní část procesu lze přitom považovat tu plánovací, která je bohužel praxí nejvíce podceňovanou a to navzdory tomu, že v největší míře rozhoduje o celkovém úspěchu. Na rizika plynoucí z nedocení významu plánovací (předrealizační) fáze obecně poukazuje např. Plura (2001).

Realizace prvního cyklu diagnostického firemního sebehodnocení

I malé podniky představují relativně složité celky s mnoha systémovými vazbami. Představa o tom, že již před první realizací firemního sebehodnocení bude vytvořena naprosto ideální metodika a systém hodnocení, je tak značně iluzorní. Vytvoření odpovídající metodiky si musí nutně vyžádat několik cyklů (viz Obr. 4 výše). Kromě toho nelze předpokládat, že

¹⁹ K tomuto účelu lze využít např. stromový diagram (viz např. Plura (2001)).

²⁰ Autoři v daném případě mají na mysli kvalitu v užším slova smyslu, jako je např. podíl neshod v procesu.

²¹ *Plan – Do – Study – Act (Naplánuj – Realizuj – Studuj (analyzuj) - Konej).*

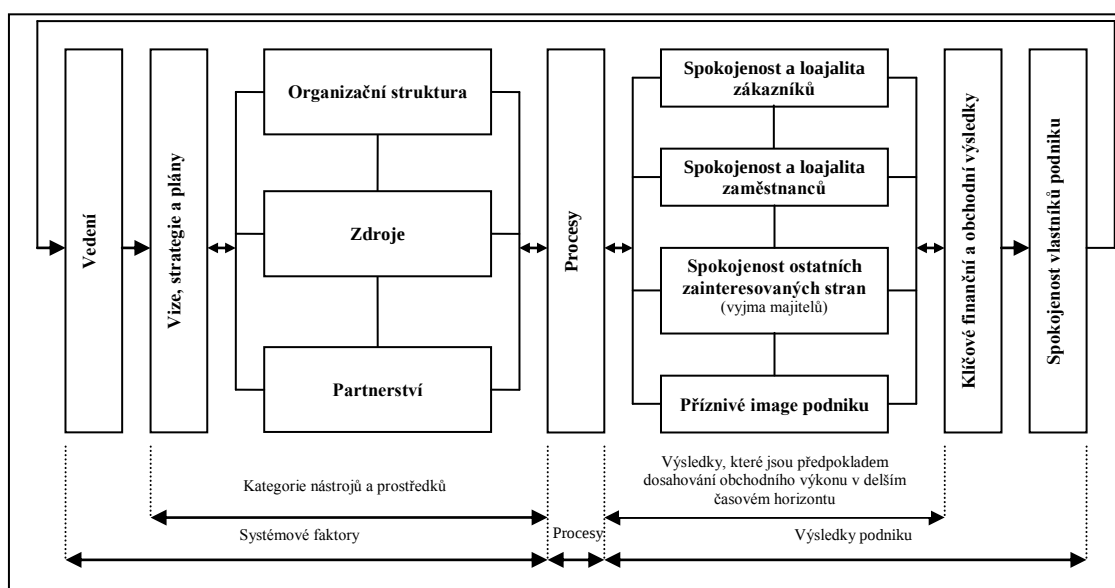
systém hodnocení bude neměnný, i v relaci k tomuto procesu je nutné realizovat průběžně proces neustálého zlepšování.

V následující části příspěvku jsou rámcově vymezeny klíčové aktivity v jednotlivých etapách procesu firemního sebehodnocení se zaměřením zejména na první realizovaný cyklus. Ten by měl přispět mj. i k lepšímu poznání současného stavu ohledně způsobu dosavadního hodnocení výkonnosti a identifikování stávajících a potencionálních mezer²².

Plánovací fáze

Hodnotící tým by měl v této fázi dosáhnout konsensu o klíčových záležitostech, jako je zejména rámcový model, který tvoří jádro metodiky firemního sebehodnocení. V relaci k uvedenému modelu by již v této fázi měl identifikovat hodnocené kategorie a ukazatele, prostřednictvím nichž bude hodnocení realizováno. Při sestavování modelu je možné vycházet z existujících modelů, kterých je k dispozici celá řada. Důležité je, aby byl model v této fázi relativně obecný (a tedy i snadno pochopitelný) a byl koncipován na diagnostické bázi. Příkladem takového modelu může být ten uvedený v Obr. 5 níže.

Obr. 5: Návrh modelu pro realizaci firemního sebehodnocení



Brychta, K. (2006). *Firemní sebehodnocení jako významný faktor formování konkurenceschopnosti u malých a středních podniků*. Brno, 2006. 172 s. Disertační práce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Školitel doc. Ing. Jan Solář, CSc.

Nezbytné rovněž je, aby již v této fázi byla přezkoumána aktuální úroveň v některých oblastech firemního řízení. Jedná se zejména o oblast benchmarkingu, který je pro vlastní proces firemního sebehodnocení životně důležitý. V tomto ohledu je nutno zdůraznit, že hodnocení vlastní výkonnosti je zapotřebí realizovat nejenom ve vztahu k vlastním plánům, ale rovněž i v relaci k dosahované úrovni konkurentů (a to v ideálním případě těch nejlepších). Velmi důležité je sestavit i harmonogram realizace vlastního procesu firemního sebehodnocení. S cílem dosáhnout úspor a synergických efektů se jako účelné jeví provázat

²² Tento cíl mají pochopitelně i další realizované cykly firemního sebehodnocení, nicméně v rámci prvního cyklu vyznívá tato potřeba obzvláště akutně.

dané aktivity s realizovanými audity systému managementu kvality²³. Neméně důležitým je rozvrhnout i pravomoci a úkoly jednotlivých členů týmu.

Realizační fáze

V prvním cyklu, resp. prvních cyklech, lze předpokládat to, že členové týmu budou muset přikročit k určitým zjednodušením. To lze považovat za korektní za předpokladu, že se z toho nestane pravidlo. S počtem realizovaných cyklů by mělo docházet k postupnému zvyšování kvality realizovaného sebehodnocení. V této fázi je zapotřebí se primárně soustředit na přezkoumání současného stavu v relaci k hodnoceným kategoriím (zda jsou hodnoceny, jakými ukazateli, jaké úrovně dosahují, jaký je jejich trend, atd.).

Pokud se zaměříme na samotnou metodiku a nikoliv vlastní hodnocení, pak je součástí této fáze i identifikace rozdílů mezi odsouhlasenou metodikou firemního sebehodnocení a současnou praxí. Jedná se zejména o porovnání toho „*co a jakým způsobem se má hodnotit*“ s tím „*co a jakým způsobem se hodnotí*“. Standardem by se mělo stát i průběžné stanovování dílčích úkolů pro členy týmu a kontrola jejich plnění.

Stěžejní pozornost by měla být věnována průběžnému hodnocení a vylepšování úrovně benchmarkingu a systému sběru dat (nejenom těch o konkurentech). To vše by mělo směřovat ke zdárnému provedení vlastního sebehodnocení.

Zpracování výsledků

Vlastní zpracování výsledků a jejich využití ve firemním řízení je indikátorem toho, že firemní sebehodnocení není pouze formální vykazovanou činností. Tato fáze však nesmí v žádném případě sklouznout do hledání obětího beránka. Primárním cílem diagnostické koncepce firemního sebehodnocení je identifikovat mezery ve výkonnosti a poukázat na slabé stránky, coby příležitosti ke zlepšování. S přihlédnutím k uvedenému by tedy měla výsledná zpráva zahrnovat:

- údaje o současném stavu systému sběru dat a benchmarkingu,
- údaje o konkurentech (spolu se zdůvodněním jejich výběru jakožto srovnávací báze),
- výsledky hodnocení výsledků, procesů a systémových faktorů,
- seznam identifikovaných mezer ve výkonnosti a jejich kořenových příčin,
- specifikace zjištěných nedostatků ve vlastní metodice firemního sebehodnocení,
- návrhy na realizaci opatření vedoucích k odstranění mezer ve výkonnosti (resp. jejich kořenových příčin),
- ekonomická analýza výše uvedených návrhů (hodnocení z více hledisek) a
- návrhy realizace navržených opatření (dle priorit).

S nejvyšší pravděpodobností nelze očekávat realizaci všech navržených opatření, tím spíše, že se podniky v současnosti obecně potýkají s nedostatky finančních zdrojů. Uvedené by ani nebylo z hlediska efektivnosti žádoucí, neboť by uvedené mohlo vést ke značnému tříštění sil a následně k plýtvání disponibilními zdroji.

Efektivnost vybraných opatření by měla být s odstupem času vyhodnocena, stejně tak i vlastní proces firemního sebehodnocení. Je pochopitelné, že ani on nemůže být hodnocen bezprostředně.

²³ Autoři vychází z předpokladu, že držba certifikátu normy ISO řady 9000 je již v zásadě v některých oborech nezbytným standardem.

Hodnocení procesu sebehodnocení

Vlastní hodnocení procesu sebehodnocení je velmi obtížným úkolem. To plyne i ze skutečnosti, že by mělo docházet k evaluaci toho, jak firemní sebehodnocení přispívá k zachování a rozvoji potenciálů podniku. Z logiky věci je však zřejmé, že pokud je firemní sebehodnocení realizováno správně, pak je jeho přínos pro vlastní poznání samotného podniku a eliminaci mezer ve výkonnosti zřejmý. Na druhou stranu je ovšem nutné upozornit na skutečnost, že během prvních cyklů realizace procesu firemního sebehodnocení lze očekávat vyšší výdaje spojené mj. i v souvislosti s etablováním potřebné úrovně benchmarkingu. Na první pohled se tak mohou jevit aktivity spojené s firemním sebehodnocením jako „ztrátové“. Vyvozování takových závěrů je ovšem předčasné. Jednak lze hodnotit přínosy až s určitým časovým odstupem a po realizaci několika cyklů a nadto bude celá řada těchto přínosů velmi těžko kvantifikovatelná (synergické efekty, zvýšení kompetencí pracovníků, atd.).

Diskuse

Při úvahách o koncepci firemního sebehodnocení výkonnosti podniku je nutné brát v potaz, že existuje celé spektrum důvodů vedoucích k jeho realizaci. Ford et al. (2004) v souvislosti se sebehodnocením podniku zdůrazňují skutečnost, že jeho realizace není nutně vyvolána pouze potřebou neustálého zlepšování, ale svou roli v zájmu o sebehodnocení a jeho provádění sehrávají i vnější faktory. Ford et al. (2004) v souvislosti s formulací pěti hypotéz²⁴ vázících se k provádění sebehodnocení, prezentují řadu závěrů přínosných pro diskusi. Předně daní autoři uvádí, že všechny podniky realizovaly sebehodnocení oproti existujícím, externě vyvinutým, modelům. Tento závěr však nelze s ohledem na rozsah zkoumaného vzorku 14 podniků v žádném případě generalizovat. Za zajímavé lze však považovat zjištění, že v jednom podniku, ačkoliv vedoucí úseku kvality vyvinul vlastní systém sebehodnocení, který byl nadto používán, rozhodl tým vrcholového managementu o užití externě vyvinutého modelu. Dle vyjádření člena týmu byla důvodem ta skutečnost, že proces sebehodnocení a dosažená zjištění budou důvěryhodnější jak pro zaměstnance, tak i dozorčí radu.

Svou roli v užívání standardizovaných modelů může bezesporu sehrát i to, že realizace pravidelného firemního sebehodnocení bude vyžadována klíčovými zákazníky. V takovém případě bude v zásadě pochopitelné, že bude dodržována jistá standardizovaná forma pro jeho implementaci a uskutečňování. Tento požadavek bude aktuálnější tím spíše, pokud se bude jednat o zákazníka, který se účastní nějaké soutěže cen za kvalitu²⁵. Deklarování skutečnosti, že dodavatel podniku pravidelně realizuje firemní sebehodnocení na bázi uznávaného standardizovaného modelu, se kladně promítne v hodnocení daného subjektu v oblasti řízení vztahů s dodavateli.

Bez ohledu na zvolenou koncepci hodnocení výkonnosti podniku, sehrává rozhodující roli v procesech hodnocení výkonnosti podniku vrcholový management podniku, jehož aktivní účast ve všech fázích daného procesu je nezbytná. Absencí své participace management vysílá jasný signál o tom, že nepovažuje daný proces za natolik důležitý, aby mu věnoval pozornost. Tato skutečnost má značně negativní dopad na danou aktivitu, která je, podle názorů autorů příspěvku, za takového přístupu vrcholového managementu odsouzena k „záhubě“ či bude posunuta pouze do rutinně vykonávané činnosti. Pro uvedené tvrzení hovoří i závěry

²⁴ Vzhledem k omezenému rozsahu zkoumaného vzorku podniků (celkem 14 podniků) jsou závěry autorů prezentovány ve formě hypotéz.

²⁵ Tyto ceny jsou založeny na standardizovaných modelech. V rámci Evropy se jedná převážně o EFQM Model Excellence, v případě USA je to model Malcolma Baldrige.

prezentované Fordem a Evansem (2006), kteří mj. poukazují na skutečnost, že účast vrcholového managementu pozitivně ovlivňuje výsledky realizovaného sebehodnocení podniku.

Integrace hodnocení výkonnosti podniku na bázi TQM modelu se systémem Balanced Scorecard

Problematika hodnocení a zvyšování výkonnosti podniku je bezpodmínečně spjata se strategickým řízením. Pravděpodobně jedním z nejrozšířenějších systémů pro oblast tvorby a implementace strategie je Balanced Scorecard autorů R. S. Kaplana a D. P. Nortona (viz např. Kaplan – Norton (2008)). Jednou z hlavních předností systému Balanced Scorecard je jeho funkce jakožto přechodového můstku mezi fází hledání strategie a její realizací mj. i ve spojení s převedením strategických cílů do operativního řízení podniku. Tato skutečnost činí z Balanced Scorecard silný nástroj pro urychlení a zkvalitnění procesu implementace strategie. Důvody, které vyvolávají potřebu zavedení Balanced Scorecard či obdobné metody, jsou např. nutnost prosazení strategie, nutnost zpřehlednění reportingu a tvorba systému poskytujícího včasné varování a řízení rizika (Horváth & Partners, 2002).

V relaci k hodnocení a zvyšování výkonnosti je tak pochopitelně velmi často diskutována, a to nejenom v teoretické rovině, i otázka propojení obou koncepcí - tj. firemního sebehodnocení založeného na některém z komplexních modelů TQM a Balanced Scorecard. Posledně uvedené otázce je věnován prostor i v publikaci Horváth & Partners (2002), kde je zdůrazněna skutečnost, že se jedná o dva komplementární systémy mající odlišné cíle. Podobnostmi a rozdíly mezi EQFM Modelem Excelence a Balanced Scorecard se zabývali např. i Wonggrassamee et al. (2003). Z literární rešerše autorů prezentované v příspěvku, ale i z jimi provedeného srovnání, je patrné, že existuje prostor pro propojení obou systémů. Ke stejnému závěru dochází, byť z trochu jiného úhlu pohledu, i Andersen et al. (2004), kteří nadto mj. poukazují na skutečnost, že nedostatky v kontrolních mechanismech strategického řízení jsou příčinou řady selhání při implementaci systému TQM.

Podobník a Dolinšek (2008) šli ve svých úvahách o společných a rozdílných znacích EFQM Modelu Excelence a Balanced Scorecard o krok dále a ve svém příspěvku prezentují návrh integrovaného modelu, který vychází ze silných stránek obou koncepcí. V souvislosti s integrovaným modelem prezentují následující synergické efekty²⁶:

- srozumitelnost přijaté strategie,
- propojení strategií s operativními aktivitami,
- propojenost ukazatelů výkonnosti s operativními cíli,
- extensivní zapojení všech zúčastněných v podniku,
- směr a disciplína v oblasti implementace strategie,
- vyvážený pohled na aktuální stav,
- tvorba vhodných „ukazatelů zdraví“ pro všechny podnikové procesy,
- ustavení a fungování procesů na principu neustálého zlepšování,
- vytvoření podmínek pro benchmarking procesů jak v rámci podniku, tak i s externími podniky.

Je tedy patrné, že ve smyslu poznatků uvedených k otázce integrace hodnocení výkonnosti podniku dle EFQM Modelu Excelence a systému Balanced Scorecard je žádoucí chápat výsledky a závěry prezentované v relaci k hodnocení výkonnosti podniku na bázi diagnostického firemního sebehodnocení jako vstup pro další úvahy a pro koncepci komplexního modelu hodnocení výkonnosti podniku.

²⁶ Výčet není úplný.

Závěr

Podniky jsou v dnešním, vysoce konkurenčním, prostředí vystaveny tlakům na neustálé zvyšování své výkonnosti, která je spojena s dosahováním požadovaných finančních a obchodních výsledků. Imanentní součástí firemního managementu se tak musí zákonitě stát proces neustálého zlepšování. Pokud má být tento proces implementován na co nejširší možné bázi s cílem udržet a zvýšit konkurenceschopnost podniku, je nutné k němu přistupovat systémově a systematicky.

Z provedené literární rešerše vyplynula v relaci k požadavku zvyšování konkurenceschopnosti a tedy i výkonnosti podniku nezbytnost implementace kvality na nejširší možné bázi. Vhodným prostředkem pro integrování takového přístupu do firemního řízení je vystavět systém řízení výkonnosti podniku na některém z existujících komplexních modelů pro hodnocení dosažené úrovně TQM v podniku. Je ovšem nutno přihlídnout ke skutečnosti, že pro dosažení optimálního výsledku je ovšem tyto modely přizpůsobit konkrétnímu podniku, jeho specifikům. Kromě toho je pak nutné brát v potaz ten fakt, že hodnocení výkonnosti podniku, pokud má být zaměřeno na posilování konkurenceschopnosti, by mělo být koncipované jako diagnostické. Conti (1997, 1999, 2001a, 2001b) podává v tomto ohledu velmi přesvědčivé argumenty o prospěšnosti posledně uvedeného.

Autoři se se závěry výše uvedeného autora ztotožňují a v relaci k danému přístupu hodnocení výkonnosti podniku prezentují základní východiska tvorby systému hodnocení výkonnosti podniku založeného na bázi diagnostického firemního sebehodnocení. V relaci k jednotlivým navrženým fázím procesu firemního sebehodnocení vycházejícím ze známého Demingova P-D-S-A cyklu je podán výčet základních aktivit, které by měly být jejich součástí.

V rámci diskuse jsou prezentovány i některé faktory, které mohou naopak vést k preferenci standardizovaných systémů hodnocení výkonnosti podniku a modelů, které jsou jejich součástí.

Literatura:

- [1] Andersen, H. V. – Lawrie, G. – Savic, N. (2004): *Effective quality management through third-generation balanced scorecard*. International Journal of Productivity and Performance Management, 2004, Vol. 53, No. 7, pp. 634 – 645.
- [2] Bartes, F. (1997). *Konkurenční strategie firmy*. Praha, Management Press, 1997.
- [3] Biazzo, S. – Bernardi, G. (2003): *Organizational self-assessment and conceptual map for SMEs*. International Journal of Quality & Reliability Management, 2003, Vol. 20, No. 8, pp. 881 – 900.
- [4] Black, J. (2002): „Competitiveness“. *A dictionary of Economics*. John Black. Oxford University Press, 2002. [cit. 16.02.2006]. Dostupné z: <<http://www.oxfordreference.com/views/ENTRY.html?subview=Main&entry=t19.e491>>
- [5] Brychta, K. (2006). *Firemní sebehodnocení jako významný faktor formování konkurenceschopnosti u malých a středních podniků*. Brno, 2006. 172 s. Disertační práce na Fakultě podnikatelské VUT v Brně. Školitel doc. Ing. Jan Solař, CSc.
- [6] Brychta, K. (2007): *Diagnostická koncepce firemního sebehodnocení (obecný úvod k realizaci)*. Perspektivy jakosti, 2007, roč. 4, č. 4, s. 10 – 12.
- [7] Conti, T. (1997): *Optimizing self-assessment*. Total Quality Management, 1997, Vol. 8, Nos. 2&3, pp. 5 – 15.

- [8] Conti, T. (1999): *Vision 2000: positioning the new ISO 9000 standards with respect to total quality management models*. Total Quality Management, 1999, Vol. 10, Nos. 4&5, pp. 454 – 464.
- [9] Conti, T. (2001a): *How to Find the Correct Balance Between Standardization and Differentiation*. Quality Progress, 2001, Vol. 34, No. 4, pp. 119 – 121.
- [10] Conti, T. (2001b): *Why most companies do not get the most out of their self-assessments*. In *Quality Congress – Annual Quality Congress Proceedings*, pp. 229 – 238, 2001.
- [11] Drahotský, I. – Řezníček, B. (2003): *Logistika: Procesy a jejich řízení*. Brno, Computer Press, 2003.
- [12] Feigenbaum, A. V. – Feigenbaum, D. S. (2003): *The Future of Quality: Customer Value*. Quality Progress, 2003, Vol. 37, No. 10, pp. 24 – 29.
- [13] Ford, M. W. – Evans, J. R. (2006). *The role of follow-up in achieving results from self-assessment processes*. International Journal of Quality & Reliability Management, 2006, Vol. 23, No. 6, pp. 589 – 606.
- [14] Ford, M. W. et al. (2004): *Linking self-assessment to the external environment: An exploratory study*. International Journal of Operations & Production Management, 2004, Vol. 24, No. 11/12, pp. 1175 – 1187.
- [15] Horváth & Partners (2002). *Balanced Scorecard v praxi*. Praha, Profess Consulting, s. r. o., 2002.
- [16] Ishikawa, K. (1994): *Co je celopodnikové řízení jakosti. Japonská cesta*. České Budějovice, Bartoň – QSU, 1994.
- [17] Juran, J. M. (1989): *Juran on Leadership for Quality: An Executive Handbook*. New York, 1989.
- [18] Kaplan, R. S. – Norton, D. P. (2008): *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha, Management Press, 2008.
- [19] Kotler, P. (2002): *Marketing podle Kotlera – Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha, Management Press, 2002.
- [20] Nenadál, J. (2004): *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha, Management Press, 2004.
- [21] Plura, J. (2001): *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha, Computer Press, 2001.
- [22] Podobnik, D. – Dolinšek, S. (2008): *Competitiveness and performance development: an integrated management model*. Journal of Organizational Change Management, 2008, Vol. 21, No. 2, pp. 213 – 229.
- [23] Rudzki, R. A. (2004): *The Advantages of Partnering Well*. Supply Chain Management Review, 2004, Vol. 8, No. 2, p. 44 – 51.
- [24] Smlouva o fungování Evropské unie.
- [25] Veber, J. a kol. (2002): *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha, Grada Publishing, 2002.
- [26] Watkins, D. (2006): *Reflections on the Future of Quality*. Quality Progress, 2006, Vol. 39, No. 1, pp. 23 – 28.
- [27] Wongrassamee, S. – Gardiner, P. S. – Simmons, J. E. L. (2003): *Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model*. Measuring Business Excellence, 2003, Vol. 7, No. 1, pp. 14 – 29.
- [28] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění p. p.

- [29] Židek, L. (2006): *Transformace české ekonomiky: 1989 – 2004*. Praha, C. H. Beck, 2006.

Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska

Karel Brychta – Radek Benda

ABSTRAKT

Podnikatelé jsou v současnosti vystaveni neustále rostoucím konkurenčním tlakům. Imanentní součástí firemního managementu se tak musí zákonitě stát proces neustálého zlepšování. Pokud má být tento proces implementován na co nejširší možné bázi s cílem udržet a zvýšit konkurenceschopnost podniku, je nutné k němu přistupovat systémově a systematicky. Jako vhodným prostředek se jeví implementace vhodného systému hodnocení na bázi některého komplexního modelu TQM. Podstatným ovšem je, aby v rámci hodnocení orientovaného na udržení a posilování konkurenceschopnosti byl preferován diagnostický přístup, který umožňuje kvalifikovaněji hodnotit kategorii procesů a systémových faktorů ve vazbě na identifikované mezery ve vlastní výkonnosti podniku. Autoři vychází ze závěrů Contiho a prezentují v relaci k uvedenému rámcový algoritmus diagnostického firemního sebehodnocení založeného na obecně známém Demingově cyklu P-D-S-A (*Plan – Do – Study – Act*). Zároveň vymezují základní aktivity, které by měly být realizovány v jednotlivých fázích cyklu firemního sebehodnocení. V obecné rovině se v příspěvku zabývají rovněž některými faktory úspěchu firemního sebehodnocení.

Klíčová slova: Firemní sebehodnocení, Konkurenceschopnost, Model.

Creating a Model for Business Performance Assessment - a background

ABSTRACT

Entrepreneurs have been exposed to continually increasing competitive pressures. Hence, a process of continuous improvement is to be an inherent part of firm management. In case this process shall be implemented on a broad basis with the aim to maintain and increase firm competitiveness, then this process must be approached in a system and systematic way. An implementation of a suitable system of performance assessment based on a comprehensive TQM model seems to be an appropriate instrument for that. However, it is of vital importance the diagnostic approach to be preferred within the performance assessment when aiming at maintenance and strengthening the competitiveness. Such an attitude to performance assessment enables an assessment of processes and systematic factors in relation to identified lacks in firm performance in a more qualified way. In this respect, the authors of the paper refer to the conclusions of Conti and present a framework algorithm for diagnostic firm self-assessment based on notorious Deming's PDSA cycle (*Plan - Do - Study – Act*). At the same time, in the paper there are specified basic activities that should be realized within single phases of firm self-assessment cycle. In general, the paper deals also with some firm self-assessment success factors.

Key words: Firm Self-assessment, Competitiveness, Model.

JEL classification: L00, L15, L29