

Business Excellence ako inovatívny nástroj zvyšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti organizácií¹

Otília Zorkóciová² – Lucia Ďuranová³

Business Excellence as an Innovative Tool for Performance Improvement and Increasing the Competitiveness of Organizations

Abstract

The aim of the article is on the basis of analysis to identify the meaning of Business Excellence as an innovative tool for performance improvement and increasing the competitiveness of organizations in competitive environment. The article mentions the importance of the Business Excellence Models – The EFQM Excellence Model and The Baldrige Model. The models represent the main framework for the performance improvement and profit improvement.

Key words

Business Excellence, Business Excellence Model, EFQM, Baldrige Model, Philips Business Excellence

JEL Classification: M10

Úvod

V súčasnom vysoko konkurenčnom trhovom prostredí charakterizovanom ekonomickou liberalizáciou, keď dochádza k postupnej eliminácii bariér obchodu, sa stáva efektívnosť firemných procesov jedným zo základných predpokladov dosahovania a udržania si dlhodobej konkurenčnej výhody. Firmy sa čoraz vo väčšej miere zapájajú do medzinárodných hospodárskych vzťahov a ich úspech na medzinárodných trhoch závisí od optimalizácie systému riadenia a aplikácie princípov „Excellence“ v ňom. Dosiahnutie výnimočnosti a vynikajúcej kvality vo všetkom, čo organizácia vykonáva, je jedným zo základných predpokladov získania náskoku pred silnou a neutíchajúcou konkurenciou. Model Business Excellence (MBE) je efektívnym a praktickým nástrojom riadenia a rozvoja procesu neustáleho zlepšovania všetkých podnikateľských procesov. MBE ako inovatívny nástroj pre posilňovanie a rozvoj konkurenčných výhod spoločností a ich dlhodobú udržateľnosť na trhu nastavuje ich smerovanie a ciele tak, aby neustále dochádzalo k trvalému zlepšovaniu ich riadiacich procesov, a tým k posilňovaniu konkurenčných výhod a v neposlednom rade k rastu ich konkurencieschopnosti.

¹ Predkladaný príspevok je súčasťou výskumného projektu VEGA 1/0550/14 - *Nové výzvy v oblasti európskej energetickej bezpečnosti a ich vplyv na konkurencieschopnosť EÚ v horizonte do roku 2020.*

² doc. Ing. Otília Zorkóciová, PhD.; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; E-mail: ozorkoci@hotmail.sk

³ Ing. Lucia Ďuranová; Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra medzinárodného obchodu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; E-mail: duranova.lucia@gmail.com

Medzi dva nosné BE modely, ktoré slúžia na vyhodnocovanie najprestížnejšej ceny kvality firiem patria: model Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) a model EFQM označovaný za model výnimočnosti. Baldrige model je pravdepodobne najznámejší hodnotiaci rámec, ktorého navrhnuté kritériá hodnotia organizácie z hľadiska zvyšovania konkurencieschopnosti prostredníctvom kontinuálneho poskytovania vyššej hodnoty zákazníkom a zlepšovania celkového výkonu organizácie. EFQM model výnimočnosti je tzv. európsky model vytvorený Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality a je určený na samohodnotenie organizácie v smere neustáleho zvyšovania kvality. Modely sa využívajú pri hodnotení organizácií prihlásených do súťaže národnej ceny za kvalitu v jednotlivých krajinách. Mnohé spoločnosti implementujú princípy spomínaných modelov, aby zhodnotili vlastnú realizáciu celkového manažérstva kvality a odhalili ako svoje silné stránky, tak aj slabé miesta, ktoré vyžadujú výrazné zlepšenia. Jednou zo spoločností, ktorá permanentne hľadá nové spôsoby inovujúce a zlepšujúce nielen kvalitu výrobkov, ale aj svojich riadiacich procesov, je jedna z najväčších elektronických spoločností Royal Philips, ktorá podľa vzoru EFQM modelu vytvorila svoj vlastný Philips Business Excellence model, ktorého dôkladná mikrofiremná implementácia rozhodujúcou mierou ovplyvnila získanie statusu „výnimočná spoločnosť“ pre Royal Philips.

1 Metodika práce

Cieľom predkladaného príspevku je na základe analýzy identifikovať hlbší význam Business Excellence ako perspektívneho a inovatívneho nástroja zvyšovania výkonnosti a konkurencieschopnosti firiem v neustále silnejúcom medzinárodnom konkurenčnom prostredí. Príspevok poukazuje na dôležitosť implementácie nosných modelov BE – EFQM modelu výnimočnosti a Baldrige modelu, ktoré predstavujú hlavný rámec pre zlepšovanie celkovej výkonnosti a hospodárskych výsledkov podnikateľských subjektov.

V našom príspevku považujeme za smerodajnú a kľúčovú analýzu nosných modelov určených na seba hodnotenie organizácie, ktoré je primárne zamerané na formovanie a udržanie jej konkurencieschopnosti. Aktuálne, objektívne a spoľahlivé informácie o kvalite dosiahnutej v riadení a jej vyhodnocovanie v rámci jednotlivých riadiacich procesov organizácie predstavuje Európska cena za kvalitu (EQA) ako najvyššie medzinárodné uznanie výnimočnosti organizácie. Súčasne získanie ocenenia EQA zvyšuje prestíž a imidž produktov a služieb víťaznej organizácie. Obdobou na Slovensku je Národná cena SR za kvalitu, ktorej vyhlasovateľom a koordinátorom je Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo. Tento rok bol vyhlásený jubilejný 15. ročník tejto súťaže, ktorá ako jediná v Slovenskej republike ponúka hospodárskym podnikateľským subjektom a subjektom verejnej správy možnosť vyzdvihnúť svoje silné stránky, vyhodnotiť vlastné aktivity podľa hodnotiacich kritérií v Európe a potvrdiť svoju výnimočnosť“ (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2014). V roku 2014 sa prvýkrát uskutočnila súťaž Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť, ktorej hlavným cieľom bolo oceniť organizácie hlásiace sa k presadzovaniu princípov spoločenskej zodpovednosti. Súťaž sa dokonca stala jednou z hlavných aktivít Národného programu kvality SR na roky 2013 – 2016. Ročné správy o výsledkoch súťaží patria tak k dôleži-

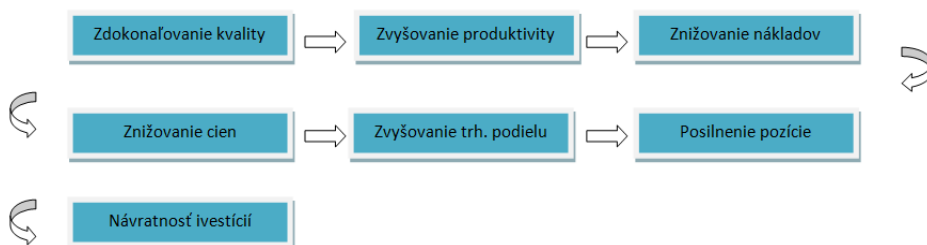
tým prvkom hodnotenia kvality a konkurencieschopnosti organizácií pôsobiach v rámci EÚ vrátane Slovenska.

2 Výsledky a diskusia

2.1 Základné princípy a význam zdokonaľovania firemných procesov – Business Excellence prostredníctvom uplatňovania modelu Business Excellence

Pre každú spoločnosť je potrebné držať krok so svojimi konkurentmi v súčasnom turbulentne sa meniacom podnikateľskom prostredí. Úspešné a dlhodobé pôsobenie firmy na trhu si vyžaduje zedefinovanie vlastnej trhovej jedinečnosti a konkurenčných výhod. Zdokonaľovanie kvality všetkých firemných procesov je východiskovým predpokladom pre dosahovanie výnimočnosti. Excelentnosť by mala byť v organizácii považovaná za významnú hodnotu a cieľ, ktorý by sa mal dosiahnuť. Mnohí autori spájajú stupeň dosiahnutia excelentnosti firiem s ich schopnosťou maximálne využiť kreatívne danosti manažérskeho myslenia. Excelentnosť môžeme charakterizovať aj ako schopnosť firmy vytvárať zisk súčasne s uspokojením náročných požiadaviek zákazníkov. Graf 1 predstavuje „Demingov reťazec“, ktorý zachytáva prirodzenú postupnosť krokov vedúcich k dosiahnutiu stupňa vynikajúcej kvality spoločnosti.

Graf 1 Demingov reťazec



Zdroj: spracované autorkami podľa Ionică, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). *TQM and Business Excellence*. Dostupné január 2, 2015 na <http://www.upet.ro/anale/economie/pdf/20100413.pdf>

Excelentnosť by sme mohli vo svojej podstate definovať ako: vykonávať správne činnosti, v správnom čase, s cieľom zabezpečiť dosahovanie dlhodobých zámerov organizácie. Neustále porovnávanie dosahovania úrovne riadiacich procesov a kvality v každej fáze uplatňovania podnikateľskej stratégie spoločnosti s najlepšimi konkurentmi na domácom i zahraničných trhoch jej umožňuje riadiť a uskutočňovať zmeny smerujúce k trvalému zlepšovaniu týchto procesov. Samotný Business Excellence znamená neustále rozvíjanie a posilňovanie manažérskych systémov a procesov organizácie s cieľom zdokonaľiť výkon a vytvoriť hodnotu pre investorov. BE znamená dosiahnuť „excelentnosť“ v manažérskych systémoch, stratégiách, podnikateľských procesoch, no týka sa aj oblastí ako je napríklad vedenie, orientácia na zákazníka, informačný manažment a zamestnanci. Dosiahnutie výnimočnej kvality vo všetkých aktivitách, čo organizácia vykonáva je podmienené vzájomnou kooperáciou nástrojov finančného,

strategického a prevádzkového manažmentu. Ide predovšetkým o systematické využívanie manažérskych postupov a nástrojov pre dosahovanie čo najlepších výkonov s ohľadom na potreby zákazníka a zároveň spoločnosti.

Kľúčové hodnoty a koncepcie Business Excellence, z ktorých bol odvodený aj BE model, vychádzajú zo skúseností firiem dlhodobo dosahujúcich vynikajúce výsledky. Medzi základné hodnoty a koncepcie BE môžeme zahrnúť (voľne podľa Mann, Mohammad & Augustin, 2010):

1. Vedenie – vedenie organizácie (top manažment) by malo stanoviť jasné smerovanie, hodnoty i očakávania pre zamestnancov, ktoré by mali byť v súlade s potrebami všetkých investorov.
2. Kvalita poháňaná zákazníkom – kvalita, ako aj výkon organizácie sa posudzuje v prvom rade podľa zákazníkov a preto musí firma vziať do úvahy všetky vlastnosti a výhody produktov a služieb, pričom by sa mali podporovať tie, ktoré prispievajú k vytváraniu hodnoty pre zákazníka.
3. Organizačné a osobnostné vzdelávanie – dosiahnutie najvyššej úrovne organizačného výkonu si vyžaduje kvalitne vytvorený prístup k organizačnému a osobnostnému vzdelávaniu, ktoré zahŕňajú zdieľanie informácií prostredníctvom systematických procesov. Organizačné vzdelávanie predstavuje nielen postupné zdokonaľovanie existujúcich prístupov, ale aj významné zmeny a inovácie smerujúce k novým cieľom a prístupom.
4. Oceňovanie zamestnancov a partnerov – úspech organizácie je determinovaný čoraz viac zamestnanou pracovnou silou, ktorá ťaží zo zmysluplnej práce a jasného smerovania organizácie.
5. Agilnosť – v neustále sa meniacom globálnom konkurenčnom prostredí úspech závisí od schopnosti firmy rýchlo a flexibilne reagovať na zmeny, ktorým je vystavená.
6. Zameranie na budúcnosť – zabezpečenie udržateľnosti organizácie si vyžaduje pochopenie krátkodobých a dlhodobějších vplyvov, ktoré dominantne modifikujú podmienky pre organizáciu aj samotný trh.
7. Riadenie inovácií – významné zmeny smerujúce k zdokonaľovaniu firemných produktov, služieb, procesov, programov, operácií a podnikateľských modelov vytvárajú novú hodnotu pre firemných investorov.
8. Manažment na základe procesov a faktov – organizácie sú závislé od meraní a analýz celkového výkonu. Tieto merania by mali vychádzať z podnikateľských stratégií a mali by poskytovať rozhodujúce údaje a informácie o kľúčových procesoch, výstupoch a výsledkoch, ktoré spoločnosť dosiahla.
9. Spoločenská zodpovednosť – vedenie organizácie by malo vychádzať a dodržiavať spoločensky zodpovedné a etické správanie v súlade s rozvojom spoločenského blahobytu.
10. Zameranie na výsledky a vytváranie hodnoty – dominantným pre meranie výkonnosti spoločností sú kľúčové výsledky, ktoré by mali byť využité na vytváranie a vyrovnávanie hodnoty všetkých zainteresovaných strán. Zahŕňajú nielen ekonomické výsledky, ale aj výsledky vo sfére sociálnej.

Model BE je v skutočnosti porovnateľný s modelom TQM, ale s jasnejšie definovaným prístupom. Model BE odvodený od základných hodnôt a koncepcií spoločností je zásadne hodnotiacim modelom, ktorého hlavnou úlohou je odhaliť ich silné stránky, ako aj najslabšie miesta. Prvé modely BE vznikli v polovici 80. rokov 20. storočia ako

reakcia na slabý vzostup kvality a konkurencieschopnosti v Japonsku, keďže povojnové Japonsko hľadalo zdroje a vhodné koncepty pre zvýšenie svojej konkurenčnej sily. Model BE ako koncept riadenia firiem a rámec umožňujúci ich trvalé zlepšovanie sa v praxi veľmi osvedčil. Firmy po úspechu japonských automobilových spoločností na ich trhu ho komplexne prevzali a začali uplatňovať aj na trhu USA. Konkurencieschopnosť sa tým zvyšovala nielen v základnej strategickvej rovine (výrobky, trhy, ceny), ale aj vo vyšších rovinách týkajúcich sa riadenia všetkých firemných procesov (marketing, nákup,...) v rovinách kontinuálneho zlepšovania a vyrovnávania ich stránok organizácií oproti konkurentom (voľne podľa Palatinum, 2014).

Postupom času začali modely BE nahrádzať pojmy ako napríklad: „Kvalita“ alebo „TQM“, z dôvodov ich komplexnosti a tým aj výstižnejšieho vyjadrenia významu excelentnosti vo všetkých oblastiach podnikania, t. j. nielen čo sa týka produktov, ale aj procesov kvality. V súčasnosti mnohé krajiny považujú modely BE za kľúčové mechanizmy na ceste za zlepšovaním výkonnosti organizácie ako aj národnej konkurencieschopnosti (voľne podľa Ionică, Băleanu, Edelhauser, & Irimie, 2010).

Nasledujúca tabuľka 1 bližšie poukazuje na výhody a nevýhody, ktoré so sebou implementácia modelu BE prináša.

Tab. 1 Výhody a nevýhody implementácie modelu BE

Výhody MBE	Nevýhody MBE
<ul style="list-style-type: none"> • určuje jasný smer pre budúci rozvoj firmy a pomocou cieľov vyhodnocuje jeho naplnenie, • umožňuje šandardizáciu a účinné meranie všetkých procesov a dôležitých činností, • ponúka manažérom možnosť prijímať správne rozhodnutia aj v zložitých situáciách, • dáva dostatočný priestor jednotlivcom pre kreativitu a nastavuje pravidlá pre ich objektívnu motiváciu. 	<ul style="list-style-type: none"> • vyžaduje aktívne zapojenie manažmentu a motiváciu vykonávať radikálne zmeny, • zavedenie „Excellence“ vyžaduje až 3 roky intenzívnej práce, to však záleží od úrovne riadenia firmy, ktorá sa rozhodne dosiahnuť v riadení vynikajúcu kvalitu.

Zdroj: spracované autorkami podľa, Palatinum. (2014). *Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence*. Dostupné Január 3, 2015 na <http://www.palatinum.cz/files/lib/1-moderni-trendy-v-řízení-spolecnosti-a-mbe.pdf>

2.2 Charakteristika a špecifiká modelu výnimočnosti EFQM

Podnikateľské organizácie v Európe a subjekty verejnej správy čelia v súčasnosti novým výzvam v dôsledku stupňovania tlaku na ich konkurencieschopnosť na globálnej úrovni. Organizácie zlepšujú svoju výkonnosť prostredníctvom podpory rôznych techník zvyšovania kvality všetkých činností a procesov, ktoré vykonávajú. Hodnotenie a dosahovanie výnimočnej kvality v spoločnostiach sa vo všeobecnosti spája s Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality (EFQM – European Foundation for Quality Management), ktorá vznikla v roku 1988 a sídli v Bruseli. Medzi jej zakladateľov patrí 14 medzinárodne pôsobiach spoločností, ako napríklad: Philips, Fiat, Bosh a mnohé ďalšie.

šie, vyznačujúcich sa výnimočnou kvalitou svojich produktov aj podnikateľských procesov. EFQM vznikla ako európska platforma pre zdokonaľovanie procesov, zvyšovanie konkurencieschopnosti a motivácie ku kvalite v porovnaní s japonskými a americkými konkurenčnými podnikmi. Cieľom EFQM je zabezpečenie výnimočnej kvality vo všetkom, čo európske organizácie vykonávajú a tým zabezpečenie udržateľnej výnimočnosti vedúcej k podnikovej úspešnosti. Európska nadácia pre manažérstvo kvality uviedla v roku 1991 po prvýkrát model EFQM, ktorý bol neskôr inovovaný, aby sa tak stal efektívnejším nástrojom pre posudzovanie výkonnosti a permanentné zlepšovanie všetkých činností spoločností.

Model výnimočnosti EFQM je hodnotový rámec aplikovaný vo viac ako 30-tisíc organizáciách v Európe i mimo nej. Umožňuje manažérom pochopiť vzájomné vzťahy medzi činnosťami, ktoré organizácia vykonáva a dosiahnutými výsledkami. Európsky model výnimočnosti na základe dôkladnej analýzy všetkých procesov organizácie, so zapojením všetkých zamestnancov, identifikuje silné stránky spoločnosti, najmä sa však zameriava na zlepšovanie slabých miest, ktoré vo výraznej miere ovplyvňujú jej konkurencieschopnosť. „Hlavnou filozofiou modelu výnimočnosti EFQM je pravidelné samohodnotenie organizácií, ktoré sa realizuje podľa presných pravidiel a kritérií (pomocou dotazníkov). Výsledkom je tzv. mapa odborných činností, ktorá dáva jasný a presný obraz o jej silných a slabých stránkach. Takéto riadené sebahodnotenie potom tvorí základ pre korekčné činnosti, pre zlepšenie procesov.“ (Moščáková, 2009, s. 1)

Model výnimočnosti EFQM je založený na 9 základných kritériách, ktoré sú zobrazené v nasledujúcom grafe.

Graf 2 Model výnimočnosti EFQM



Zdroj: spracované autorkami podľa Mann, R., Mohammad, M., & Augustin, T. (2010). *Understanding Business Excellence*. Dostupné január 3, 2015 na <http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding-Business-Excellence.pdf>

Model výnimočnosti EFQM pozostávajúci z 9 kritérií môžeme rozdeliť na dve hlavné oblasti - predpoklady a výsledky. Podstata modelu spočíva v dosahovaní vynikajúcich výsledkov organizácie na základe maximálneho uspokojenia potrieb externých zákazníkov, vytvorenia čo najlepších podmienok pre zamestnancov ako aj rešpektovania

požiadaviek okolia s prehlbovaním spoločensky zodpovedného správania. Výsledky organizácie sú nepochybne determinované dokonalým riadením všetkých procesov na základe správne zvolenej firemnej politiky a stratégie a tiež kvalitne vytvoreného systému manažmentu zdrojov a kreovania kooperačných vzťahov.

Predpoklady

Hodnotenie kritéria vedenie sa týka vodcovských schopností manažérov na všetkých úrovniach organizácie, ktorí by mali viditeľne preukazovať svoj záujem podieľať sa na kontinuálnom zlepšovaní firemných procesov. V rámci tohto kritéria sa hodnotí aj prístup vedenia k oceňovaniu úsilia a úspechov zamestnancov organizácie, či externe spolupracujúcich organizácií. Druhé hodnotiace kritérium zahŕňa politiku a stratégie t.j.: misiu, víziu, hodnoty a strategické riadenie organizácie, no predovšetkým úspešnosť využitia princípov kvality pri formulovaní, hodnotení a zlepšovaní samotnej firemnej politiky a stratégie. V rámci kritéria zamestnanci sa vyhodnocuje plné využitie zamestnaneckého potenciálu v rámci zlepšovania výkonnosti organizácie. Predposledné hodnotiace kritérium sa orientuje na celkové riadenie zdrojov v piatich hlavných oblastiach (krátkodobé finančné zdroje a financovanie kapitálu, informačné zdroje, vzťahy s dodávateľmi a materiály, budovy a vybavenie, technológie a ostatné aktíva). Posledné hodnotiace kritérium je zamerané na procesy, analyzuje ich úroveň, efektívnosť, obsahuje kritické zhodnotenie procesov organizácie, so zabezpečením kontinuálneho zlepšovania ako procesov, tak aj kvality produktov a služieb spoločností.

Výsledky

Výsledky vzťahujúce sa na zákazníkov skúmajú úroveň dosiahnutia uspokojenia náročných požiadaviek a neustále sa meniacich potrieb zákazníkov. Kritérium zohľadňuje dve hlavné oblasti: vnímania produktov a služieb zákazníkmi a vzájomné vzťahy medzi organizáciou a zákazníkmi. Výsledky zamerané na zamestnancov vyhodnocujú celkovú spokojnosť zamestnancov a ich vnímanie vzťahu k organizácii. Výsledky orientované na spoločnosť analyzujú prístup organizácie ku kvalite života, životnému prostrediu a zachovaniu globálnych zdrojov. Vyhodnotenie komplexnej úrovne výsledkov interpretuje vzájomnú závislosť medzi plánovanými cieľmi organizácie a uspokojovaním potrieb a očakávaní vonkajšej aj vnútornej verejnosti firiem.

Model výnimčnosti EFQM definuje 5 hlavných spôsobov a prístupov, ako môžu organizácie vyhodnotiť svoju výkonnosť (voľne podľa Shulver & Lawrie, 2007):

1. **Dotazník** – pozostáva zo súboru štandardných otázok vytvorených pre hodnotenie výkonnosti organizácie v každej oblasti. Organizácia si môže zvoliť vlastný dotazník zodpovedajúci jej špecifickým podmienkam, alebo využije dotazníky obsahujúce hodnotiace otázky týkajúce sa kritérií modelu EFQM, ktoré vytvorila Európska nadácia pre manažérstvo kvality. Dotazníky slúžia ako platforma pre skupinové diskusie zamerané na možnosti zdokonaľovania. Výsledky sa potom analyzujú, aby sa stanovili vhodné aktivity pre samotný proces jej zlepšovania.
2. **Maticový diagram** – hodnotenie organizácie vychádza z preddefinovanej matice popisujúcej úspešnosť napĺňania strategicky dôležitých kritérií Modelu výnimčnosti EFQM prostredníctvom heuristického (bodového) ohodnotenia každého z nich na škále od 1-10 bodov, ktoré sa následne vynásobí prísluš-

- ným koeficientom, podľa počtu dosiahnutých bodov, pridelených za každé kritérium.
3. **Workshop** – zvyčajne zahŕňa vrcholové vedenie organizácie zhromažďujúce relevantné dáta a údaje, na základe ktorých sa kreujú samo hodnotiace správy.
 4. **Pro-forma** – metóda externé hodnotenie špecialistami, ktorí hodnotia a vyplňajú predtlačенý formulár pre každé z 32 subkritérií. Školení posudzovatelia, z rôznych oddelení prehodnocujú výsledky týkajúce sa zoznamu silných a slabých stránok premietajúcich sa do rozvoja Business Excellence Modelu organizácie.
 5. **Simulácia udelenia ceny za kvalitu** – externé hodnotenie kvality prostredníctvom aplikácie modelu EFQM Európskej ceny za kvalitu patrí medzi najnáročnejšie metódy s vysokým stupňom objektivity. Hodnotenie organizácie sa uskutočňuje na základe samo hodnotiacej správy, ktorá určuje do akej miery sú naplnené jednotlivé kritériá a subkritériá modelu EFQM. Sebahodnotiacu správu posudzuje tím interných alebo externých posudzovateľov identifikujúcich silné stránky a príležitosti smerujúce k zdokonaľovaniu procesov a systémov a na základe takto spracovaného posudku poskytne organizácii spätnú väzbu.

Rozhodnutie o selekcii aplikácie metódy závisí na cieľoch organizácie aj stupni zrelosti v oblasti Business Excellence. Vo všeobecnosti sa v prvej fáze implementácie modelu Business excellence odporúča organizáciám využiť dotazníkovú metódu alebo metódu maticového diagramu a až následne aplikovať sofistikovanejšie metódy hodnotenia. Čím širšia skupina expertov je zahrnutá do samo hodnotiaceho procesu, tým viac napomáha lepšie porozumieť problémovým oblastiam organizácie, ktorým musí čeliť a hľadaniu správnych riešení.

Frekventovanou metódou pri bodovom hodnotení úrovne kvality procesov a produktov firiem, okrem už spomínaných metód, je tzv. logická schéma RADAR. Metodika hodnotenia RADAR pozostáva zo štyroch kľúčových prvkov (Hekelová & Gašparík, 2011, s. 103)

- Prístup (Approach) – určenie plánovaných aktivít organizácie prostredníctvom presne definovaných racionálnych procesov,
- Rozšírenie (Deployment) – predstavuje aktivity organizácie orientované na rozšírenie prístupu, ako aj spôsob implementácie stanovených prístupov,
- Hodnotenie a preskúmanie (Assessment & Review) – aktivity zamerané na zhodnotenie a preskúmanie prístupov,
- Výsledky (Results) – výsledky, ktoré dosiahla organizácia, pričom sa od nej očakáva stabilný výkon i stanovenie vhodných cieľov.

Model výnimčnosti EFQM ako štruktúrovaný prístup k zlepšovaniu podnikania predstavuje metodológiu aplikovateľnú na všetkých úrovniach organizačných jednotiek, ktorý slúži na zlepšovanie slabých miest firemných procesov. Model sa zameriava aj na samotných zamestnancov, ktorí predstavujú jeden z kľúčových prvkov samohodnotenia. Je založený na neustálej podpore zamestnaneckých iniciatív, tímovej práce ako aj vzdelávania v organizácii. Model EFQM predstavuje inovatívny nástroj diagnostiky a permanentného merania výkonnosti organizácií. Súčasne sa prostredníctvom neho realizuje aj vnútroorganizačná komparácia aplikáciou metódy benchmarkingu. Implementovanie spomínaného modelu v organizácii prináša akúsi spätnú väzbu pre ňu, či

prebiehajúce procesy vedú k dosahovaniu očakávaných výsledkov a dosahovaniu vynikajúcej kvality vo všetkých oblastiach (Slovenská spoločnosť pre kvalitu, 2015).

Organizácie pôsobiace v Európe, ktoré praktizovali samohodnotenie sa častokrát zaujímajú o prihlásenie do súťaže **Európskej ceny za kvalitu** (European Quality Award – EQA). EQA sa prvýkrát uskutočnila v roku 1992, jej iniciátorom bol Martin Bangemann, Viceprezident Európskej komisie. Práve Európska komisia, Európska organizácia pre kvalitu a Európska nadácia pre manažérstvo kvality sú hlavnými sponzormi súťaže EQA. Európska cena za kvalitu je určená nielen firmám uplatňujúcim model EFQM, ale aj mnohým ďalším organizáciám z Európy bez ohľadu na veľkosť či charakter činnosti. Účasť v súťaži EQA umožňuje hodnotiť úspešnosť prihlásených európskych organizácií aplikáciou modelu úspešnosti EFQM tak, že sa vypracuje samo hodnotiaci správa určujúca stupeň dosiahnutia jednotlivých kritérií a subkritérií modelu EFQM organizáciou. Samohodnotiaci správa je následne určená pre tím expertov identifikujúcich silné stránky organizácie a príležitosti potenciálne vedúce k zlepšovaniu výkonnosti a zvyšovaniu jej konkurencieschopnosti. Víťazné spoločnosti získajú verejné uznanie výnimočnej kvality – excelentnosti a na základe toho môžu prilákať nových zákazníkov a využiť svoje ďalšie podnikateľské príležitosti. Právo uvádzať získané logo „Európskej ceny za kvalitu“ zvyšuje prestíž a imidž produktov a služieb spoločnosti, ktorá uspela v boji s mnohými ostatnými, vyznačujúcimi sa tiež výbornou kvalitou. Každoročne sú víťazné spoločnosti pozvané na celú sériu medzinárodných konferencií konajúcich sa v rámci Európy, aby mohli zdieľať s ostatnými svoje skúsenosti. Aj tieto aktivity predstavujú pre víťazov výbornú možnosť ako si udržať a posilniť status vedúcej „výnimočnej organizácie“.

V Slovenskej republike sa využíva uplatňovanie modelu výnimočnosti EFQM v rôznych spoločnostiach obmedzenejšie ako v ostatných európskych krajinách. **Národná cena za kvalitu SR** vedená a vyhlasovaná koordinátorom štátnej politiky kvality SR - Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR predstavuje najprestížnejšiu cenu hodnotenia kvality v SR. „Súťaž je organizovaná pravidelne od roku 2000 a jej hodnotiace fázy trvajú spolu dvanásť mesiacov, je vyhlasovaná každoročne v novembri počas Európskeho týždňa kvality v SR a končí sa slávnostným vyhlásením výsledkov v novembri nasledujúceho roka“ (Moščáková, 2009). Národná cena za kvalitu SR evokuje u zúčastnených organizácií zlepšovať kvalitu všetkých činností prostredníctvom implementácie modelu výnimočnosti EFQM. „Súťaž je uznaním najlepších a nástrojom benchmarkingu nielen na Slovensku, ale aj v zahraničí. Je prostriedkom preverenia všetkých aktivít vedúcich k uspokojovaniu požiadaviek zákazníka a hodnotením realizácie komplexného manažérstva kvality, umožňujúcich zistiť silné stránky a odkryť tie, ktoré potrebujú zlepšenie“ (Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR, 2014).

Víťazom Národnej ceny SR za kvalitu v kategórii veľkých organizácií produkuje výroby a poskytujúcej služby v roku 2014 sa stala spoločnosť HANIL E-HWA AUTOMOTIVE SLOVAKIA, s. r. o., ktorá dodáva interiérové moduly pre mnohé automobilové spoločnosti (Hyundai, Kia, Audi). Hlavný prínos súťaže spočíva v pohľade externých posudzovateľov na kvalitu a výkonnosť organizácie a tiež v efektívnom implementovaní modelu výnimočnosti EFQM, ktorý umožňuje zlepšenie kvality vo všetkých sférach firemnej činnosti, čo v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu výkonnosti a dosahovaniu lepších ekonomických výsledkov firmy. Víťazná spoločnosť disponuje kvalitnými zamestnancami, prostredníctvom ktorých naplňa svoju stratégiu a plánova-

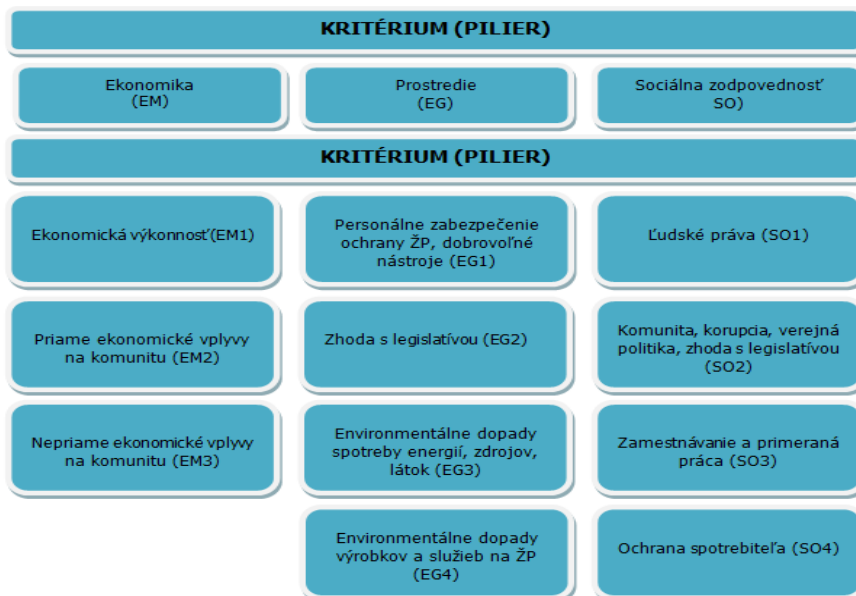
né ciele. Práve v kritériu zamestnanci dosahuje výnimočnú kvalitu a tak neustále podporuje rozvíjanie ich schopností a kvalifikácie. Na základe dosiahnutia ešte lepších výsledkov a zvýšenia kvality všetkých procesov plánuje spoločnosť aj naďalej využívať, v rámci manažmentu, model výnimočnosti EFQM.

V roku 2014 sa uskutočnil prvý ročník súťaže **Národná cena SR za spoločenskú zodpovednosť**, ktorá dopĺňa súťaž Národnej ceny za kvalitu SR, vzhľadom na neoddeliteľnosť kvality od spoločensky zodpovedného správania firiem. „Spoločenská zodpovednosť (Corporate Social Responsibility – CSR) je zodpovednosť organizácie za vplyvy jej rozhodnutí a aktivít na celú spoločnosť a životné prostredie, stavia na transparentnom a etickom prístupe správania, ktoré prispieva k trvalo udržateľnému rozvoju vrátane zdravia a blahobytu spoločnosti, zohľadňuje očakávania zúčastnených subjektov, je v súlade s príslušnou legislatívou a medzinárodnými normami v oblasti správania a je integrovaná do celej organizácie a uplatňovaná v jej vzťahoch“ (Babišová, Hrdinová, Sakál & Šmida, 2014). Správne implementovaný koncept CSR môže priniesť firmám širokú škálu konkurenčných výhod ako je napríklad lepší prístup ku kapitálu a trhom, zvýšený predaj a zisky, eliminovanie prevádzkových nákladov, zvýšenie produktivity a kvality, zlepšenie imidžu značky, zvýšenie vernosti zákazníkov, zefektívnenie rozhodovania a v neposlednom rade aj procesov rizikového manažmentu.

Pre dôkladné vnútorné a vonkajšie hodnotenie, ktoré určí do akej miery organizácia plní princípy spoločenskej zodpovednosti slúži tzv. model KORP⁴. Interné hodnotenie je realizované na základe znalostí jednotlivých členov odborného tímu a tiež platných dokumentov organizácie. Správa CSR, ktorá je následne spracovaná, predstavuje výsledok interného hodnotenia a platformu pre následné externé hodnotenie. Prostredníctvom správy CSR firma reflektuje vplyv aktivít a svojej zodpovednosti voči záujmom ostatných zainteresovaných skupín. Metóda KORP je prepojená s modelom výnimočnosti EFQM, sústavou ukazovateľov GRI (Global Reporting Initiative - Globálna iniciatíva na podávanie správ poskytujúca pravidelné správy o environmentálnych, ekonomických a sociálnych otázkach) a metodikou modelu CAF⁵. Štruktúru modelu KORP nám zobrazuje graf 3.

⁴ Model KORP bol vytvorený v Českej republike Národným informačným strediskem podpory kvality v spolupráci so združením Korektní podnikání a Sdružením pro oceňování kvality ako metodika pre hodnotenie spoločenskej zodpovednosti v snahe podporiť metodické prístupy k budovaniu spoločenskej zodpovednosti a vytvoriť rámec pre jednotný spôsob posudzovania správ o spoločenskej zodpovednosti.

⁵ Model CAF je medzinárodne uznávaný nástroj na samohodnotenie špecificky určený pre organizácie verejnej správy, tiež známy ako Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF - Common Assessment Framework). Vyvinutý bol na základe analýz vykonaných Európskou nadáciou pre manažérstvo kvality, Akadémiou Speyer v Nemecku a Európskym inštitútom pre verejnú správu v Maastrichte.

Graf 3 Štruktúra modelu KORP

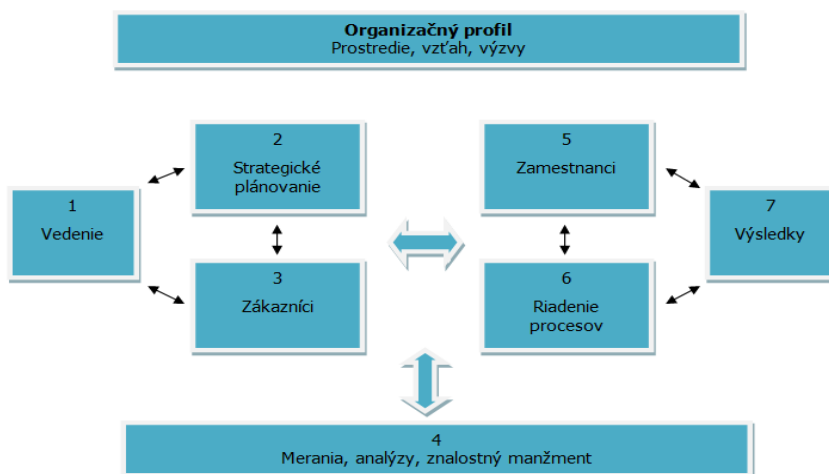
Zdroj: Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. (2014). *Národná cena Slovenskej republiky 2014*. Dostupné január 5, 2015 na http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/ncsrk2014/Bulletin%20o%20ocenonych.pdf

2.3 Charakteristika a špecifiká Baldrige modelu

Malcolm Baldrige Award Model (nazývaný tiež Baldrige Model, Baldrige kritériá alebo Kritériá pre výnimočný výkon) je najznámejší a rozhodujúci model vytvorený v USA. Baldrige model je aplikovaný vo viac ako 60 národných a regionálnych súťažiach vychádzajúcich z princípov Baldrige kritérií. Viac ako 20 rokov boli využívané Baldrige kritériá tisíckami amerických organizácií s cieľom čeliť neustále rastúcej a silnejúcej konkurencii a tiež zlepšovať a skvalitňovať firemné procesy a tým zabezpečiť zvyšovanie celkovej výkonnosti organizácie. V súčasnom podnikateľskom prostredí Baldrige kritériá pomáhajú organizáciám promptne reagovať na zmeny: vládna otvorenosť a transparentnosť, potreba vytvárať hodnotu pre organizáciu a jej zákazníkov, inovácie a kapitalizácia aktív vo forme znalostí. Na základe kľúčových ukazovateľov akými sú: zákazník, produkt a služby, finančné, ľudské a operačné zdroje, umožňujú kritériá posudzovať výkonnosť organizácie. Kritériá sú založené na súbore vzájomne súvisiacich hodnôt a konceptov získaných z vysokovýkonných organizácií. S cieľom zvyšovať konkurencieschopnosť amerických organizácií, Baldrige kritériá zlepšujú výkonnosť organizácie, postupov i dosiahnutých výsledkov, taktiež uľahčujú komunikáciu a zdieľanie informácií o osvedčených postupoch v rámci všetkých typov amerických organizácií a v neposlednom rade slúžia ako pracovný nástroj pre pochopenie a efektívne riadenie výkonnosti firiem. Baldrige kritériá pre dosiahnutie výnimočnej výkonnosti boli prijaté a pretransformované do mnohých ázijských krajín (v niektorých krajinách s určitými korekciami). Model pozostáva zo 7 kategórií, pričom 6 kategórií sa týka procesov a posledná je venovaná výsledkom. Organizácie používajú tento model, aby určili a vyhodnotili, na ktoré procesy sa treba zamerať pre dosiahnutie lepších výsledkov,

keďže správne a efektívne procesy vedú stále k lepším výsledkom. Vzhľadom na určenie úrovne excelentnosti organizácie sa musí vziať do úvahy jej tzv. „Organizačný profil“, ktorý sa líši z organizácie na organizáciu. Organizačný profil posudzuje prostredie organizácie, kľúčové pracovné vzťahy a strategické situácie zahŕňajúce – konkurenčné prostredie, strategické výzvy a systém zlepšovania výkonnosti. (voľne podľa Bonk, 2011) Baldrige hodnotiace kritériá zachytáva graf 4.

Graf 4 Baldrige kritériá



Zdroj: spracované autorkami podľa Bonk, S. (2011). *Baldrige Performance Excellence Program*. Retrieved Dostupné Január 7, 2015 na https://www.pmiwdc.org/sites/default/files/presentations/201104/PMTools_Apr2011_Baldrige_Overview.pdf

Organizačný profil je zastrešujúcou platformou pre systém riadenia výkonnosti firiem v rámci Baldrige hodnotiacich kritérií. Triáda obsahujúca vedenie, strategické plánovanie a zákazníkov, zdôrazňuje význam vplyvu manažmentu na stanovenie firemnej stratégie i dostatočné zameranie pozornosti na potreby zákazníka. Vedenie stanovuje strategické ciele a vyhľadáva budúce príležitosti, ktoré by organizácia mala využiť v ceste ku zvyšovaniu svojej výkonnosti. Systém zahŕňajúci merania, analýzy a znalostný manažment je rozhodujúci pri vyhodnocovaní efektivity práce manažmentu s cieľom zvyšovania firemnej výkonnosti a zlepšovania pozície jej konkurencieschopnosti. Znalosti organizácie sú systematicky mapované a zdieľané vnútorne ako aj s kľúčovými partnermi a dodávateľmi. Ďalšia triáda výsledkov sa vzťahuje na vyhodnocovanie procesov súvisiacich so zamestnancami, s prevádzkovými procesmi a dosahovanou úrovňou výsledkov výkonnosti.

Malcolm Baldrige národné ocenenie za kvalitu predstavuje najvyššiu úroveň národného uznania výnimočného výkonu, ktorý môžu americké organizácie dosiahnuť.

2.4 Implementácia modelu EFQM v spoločnosti Philips

V 80. rokoch 20. storočia zohrala spoločnosť Philips kľúčovú úlohu pri založení Európskej nadácie pre manažérstvo kvality. V danom období vytvorila svoj program kvality - „Philips Quality“ program, ktorý sa riadi heslom: zlepšovanie procesov musí

mať za následok uspokojovanie potrieb zákazníkov. Ďalším logickým krokom spoločnosti Philips bola implementácia EFQM modelu výnimočnosti, ktorý bol predstavený jej správnu radou v roku 1999, počas konferencie týkajúcej sa kvality pre Philips Top 400. Všetky obchodné a operačné jednotky spoločnosti, vrátane jej správnej rady, boli povinné aplikovať EFQM model výnimočnosti a hodnotenia do svojej činnosti. Okrem toho „Tímy pre zlepšenie kvality“ a „Black Belts“ založené na metodológii Six-Sigma⁶ sa stali súčasťou prevratného a efektívneho Philips Business Excellence (PBE) programu uplatňovaného v spoločnosti Philips (voľne podľa Tossaint, 2010).

Začiatok implementácie programu PBE si vyžadovalo prijatie PBE modelu a pravidelných ročných PBE samohodnotení na úrovni všetkých organizačných jednotiek spoločnosti. Prvý krok spočíval v zapojení manažérov z každej úrovne riadenia, aby navrhli a aplikovali v organizácii tzv. „Process Survey Tools“ (PST´s) – procesné nástroje, ktorých úlohou je zlepšenie a štandardizácia procesov v rámci všetkých divízií spoločnosti Philips. Medzi oblasti PST´s môžeme zaradiť napr.: vývoj produktov, nákup, výrobu, marketing a predaj, manažment ľudských zdrojov a finančný manažment. Bežný rámec spoločnosti ako manažovať prevádzkové procesy a vyhodnocovať ekonomické výsledky je nazvaný ako model PBE, ktorý vychádza z rovnakých princípov ako model EFQM. Model PBE využíva efektívne štruktúru manažérskych prístupov ako napríklad (voľne podľa Bek, 2010):

- *One Page Strategy* – kompaktná 1 – A4 štruktúra pre strategické správy založené na prvkoch PBE modelu a implementované pre jednoduchšiu komunikáciu v rámci spoločnosti.
- *Balanced Score Card* – implementovaný na všetkých úrovniach pre celkové podnikové výkazníctvo, mapuje presnú štruktúru PBE modelu od znalostí cez procesy, zákazníkov až po finančné výsledky.
- *Employee Engagement Survey* – štruktúrovaný podľa PBE modelu zahŕňa ako vnímajú zamestnanci : manažment, firemné stratégie a procesy, aktivity orientácií na zákazníka a úroveň dosahovaných výsledkov spoločnosti.

Výsledky dosiahnuté prostredníctvom implementácie programu PBE sa dajú najlepšie vysvetliť na základe 9 kľúčových kritérií programu. Riadiaci systém je usporiadaný vo forme strategických cieľov a operačných cieľov firmy, ktoré sú interpretované z najvyššej úrovne divízie na každú z prevádzkových úrovní. Vedenie firmy intenzívne komunikuje dané ciele a stratégie so všetkými zamestnancami počas tzv. Town Meetings (pravidelné divízne stretnutia manažmentu a zamestnancov). oznamuje Vrcholový manažment na týchto stretnutiach dvakrát ročne oznamuje dosiahnutý pokrok v jednotlivých organizačných štruktúrach, pričom sa ostatní zamestnanci môžu priamo zapájať do diskusie s vedením úspešného oddelenia o tom, ako možno dosiahnuť prezentované zlepšenie, radiť sa so spolupracovníkmi o spôsoboch posilnenia vlastnej konkurenčnej pozície, tiež komunikovať svoje skúsenosti, ako sa poučili z predchádzajúcich chýb. Manažment zameraný na výkonnosť zamestnancov je fundamentálnym východiskom pre osobnostný rozvoj zamestnancov a zachytenie prvotných signálov talentu a vodcovských schopností niektorých z nich. V rámci spoločnosti Philips je venovaná mimoriadna pozornosť vytvoreniu „učiacej sa spoločnosti“. Všetci mladí, perspektívni a talentovaní zamestnanci majú prideleného „top manažéra“ ako mentora, ktorý

⁶ Six Sigma je metodológia určená na minimalizáciu chýb a maximalizáciu hodnoty procesu. Orientácia na zákazníka, zamestnancov, procesy a dáta predstavuje štyri základné princípy, ktoré v sebe skrývajú celú filozofiu Six Sigma.

ich sprevádza počas kariérneho rozvoja a prispieva k ich vzdelávaniu s cieľom zdokonaľiť ich vodcovské schopnosti. V rámci každej prevádzkovej jednotky aktívne pôsobí „Quality Improvement Team (QIT) – Tím pre zlepšovanie kvality, ktorého úlohou je vylepšovať prevádzkové procesy. Tieto tímy sú tvorené väčšinou zamestnancami priamo zapojenými do konkrétnych procesov, ktorí dokážu rýchlo identifikovať vzniknuté problémy a sú schopní a zároveň silno motivovaní nachádzať čo najlepšie riešenia. QIT členovia môžu do procesu analýzy a riešenia problémov zapojiť aj ostatných odborníkov, či dodávateľov ako aj zákazníkov. Veľkým pozitívom je aj možnosť, že môžu kontaktovať ostatné prevádzkové jednotky firmy a poučiť ich o aplikovaných postupoch a tak zvýšiť úspešnosť vyriešenia vzniknutých problémov. Stimulácia tisícky QIT tímov, v rámci spoločnosti Philips, je tiež determinovaná každoročne organizovanými súťažami kvality medzi nimi, kde sú konfrontované ich prístupy a dosiahnuté výsledky, s efektívnou spätnou väzbou od ostatných kolegov či členov riadiaceho tímu.

Dôležitým faktorom pre dosiahnutie výnimočnej kvality v spoločnosti Philips je aj posilňovanie vzťahu jej vlastných zamestnancov s kľúčovými dodávateľmi a obchodnými partnermi. Ide o strategicky významnú sféru podporujúcu rast podnikania, rozširovania technologickej základne, zdieľania rizík a posilňovania konkurenčnej pozície. Silná pozícia spoločnosti Philips, v porovnaní s ostatnými konkurentmi je podmienená globálnym partnerstvom, najmä na trhoch akými sú Čína, India či Brazília. Manažment spoločnosti Philips si tiež uvedomuje, že zaangažovanosť zamestnancov je dôležitým faktorom pre riadenie a rozvíjanie ľudského kapitálu a v neposlednom rade aj pre stimuly rastu podnikania. Zamestnanci by sa mali cítiť ako súčasť tímu, pričom ich názory a myšlienky by mali byť a v tejto spoločnosti aj sú oceňované ich manažermi. Rozširovanie prístupu „Philips marketing a predaj“ prostredníctvom obchodných partnerov až ku konečným zákazníkom, zvýšilo celkové uspokojenie ich potrieb. Meranie resp. vyhodnocovanie úrovne spokojnosti zákazníkov pri každej príležitosti, kedy sa zákazníci dostávajú do kontaktu s produktom alebo službami spoločnosti, zohráva nemejnú významnú úlohu.

V oblasti CSR bola firma Philips ocenená Indexom udržateľnosti Dow Jones ako „Spoločnosť so sociálnou udržateľnosťou a vysokou prioritou pre trvalú udržateľnosť“. V roku 2010 bola spoločnosť ocenená týmto indexom ako „Svetový líder pre udržateľný rozvoj v rámci Cyclic Goods Markets“. Globálne vedúce postavenie spoločnosti Philips ako „Zelenej spoločnosti“ je v silnej konkurencii porovnávané s jej hlavnými konkurentmi a dosiahnutie líderskej pozície je výsledkom „Green Product Development Drive“ – rozvoja zelených produktov, o ktoré sa intenzívne usiluje od roku 2000. Implementácia PBE/EFQM modelu v oblasti Spoločenskej zodpovednosti a Programu trvalej udržateľnosti umožnila spoločnosti Philips dosiahnuť najvyššiu úroveň zamerania top manažmentu na tieto kľúčové oblasti. Každá pobočka spoločnosti Philips ročne implementuje niekoľko projektov podpory na zlepšovanie spoločenského prostredia v lokalite, kde je etablovaná.

Konkurencieschopnosť spoločnosti Philips sa zvýšila prostredníctvom silnej orientácie na aplikáciu kľúčových prvkov Business Excellence ako efektívnych a osvedčených postupov a praktík zameraných na komplexné zdokonaľovanie procesov vo firme.

Záver

Neustále sa stupňujúca konkurencia na medzinárodných trhoch núti organizácie zvyšovať kvalitu nielen produktov a služieb, ale aj procesov, riadenia či aplikácie efektívnych stratégií. Mnohé spoločnosti sa dnes snažia dosiahnuť výnimočnosť vo všetkých procesoch s cieľom byť o krok vpred v porovnaní s konkurenciou. Tento cieľ je možné dosiahnuť implementáciou Business Excellence modelov, ktoré sú dnes považované za kľúčové mechanizmy zabezpečujúce zlepšovanie výkonnosti organizácie ako aj zvyšovanie jej konkurencieschopnosti. Medzi dva nosné BE modely, ktoré slúžia ako základ pre získanie najprestížnejšej ceny kvality pre organizácie, patria Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) a model výnimočnosti EFQM. Baldrige model patrí k najdostupnejším komplexným riadiacim rámcom, pomáhajúcim manažmentu spoločností pochopiť všetky vnútorné a vonkajšie faktory, ktoré patria medzi hybné sily podnikania. Okrem toho identifikuje priority, zefektívňuje rozhodujúce procesy a navrhuje spôsoby dosiahnutia najlepšieho možného celkového výkonu firiem. Baldrige model sa systematicky zameriava na všetky predpoklady ako aj dosiahnuté výsledky komplexne, zatiaľ čo ostatné riadiace systémy sa zameriavajú na jeden resp. len niektoré z kľúčových faktorov efektívnosti. Aplikácia Baldrige modelu ako základného riadiaceho systému v spoločnosti môže napomôcť určiť, z ktorých hlavných nástrojov a v akom najpriaznivejšom období môže získať najvýznamnejšie konkurenčné výhody.

Implementácia BE modelov, podmienená snahou neustále hľadať nové a nové spôsoby, ktoré umožnia organizácii vysporiadať sa s potrebou znižovania nákladov (dosahovaním úspor), zvyšovania výkonnosti, tým udržania konkurenčnej výhody, je čoraz rozšírenejšia nielen v zahraničí, ale postupne sa aplikuje aj v mnohých firmách pôsobiacich na Slovensku. Ide predovšetkým o model EFQM, ktorého prínosy a pozitíva sú overené vo svetovo významných spoločnostiach. Jednou z nich je najväčší európsky výrobca elektroniky, spoločnosť Philips, ktorá stála pri zrode Európskej nadácie pre manažérstvo kvality. Účinnosť a efektívnosť EFQM modelu bola v spoločnosti Philips jednoznačne potvrdená. Jej hlavným cieľom je vytvorenie dokonalej a výnimočnej spoločnosti uplatňovaním vlastného programu kvality PBE. Jeho implementovanie v poslednej dekáde výrazne ovplyvnilo jej efektívnosť, výkonnosť a tým aj konkurencieschopnosť na medzinárodných trhoch. EFQM model výnimočnosti bol nielen kľúčovým rámcom pre strategický rozvoj a podnikové vykazovanie spoločnosti, ale aj pre ročné hodnotenie výkonnosti jej všetkých organizačných jednotiek na každej úrovni, so zameraním na efektívnosť riadenia, procesy neustáleho zlepšovania a uspokojovania potrieb zákazníkov, na intenzitu zapájania zamestnancov do firemných procesov, v konečnej fáze spresnené konkurenčným positioningom a dosiahnutými hospodárskymi výsledkami. Sila a výnimočnosť modelu Philips Business Excellence spočíva v jeho komplexnosti. Aplikácia tohto modelu vyhodnocuje všetky aspekty riadenia a zlepšovania firemných procesov spolu so zainteresovaním všetkých manažérov, resp. zamestnancov do daných aktivít, s ambíciou dosiahnutia všestrannej výnimočnosti – excelentnej kvality.

Zoznam bibliografických odkazov

- Babišová, M., Hrdinová, G., Sakál, P., & Šmida, Ľ. (2014). *Využitie stratégie udržateľného spoločensky zodpovedného podnikania v slovenskom priemyselnom podniku*. Dostupné na <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/29-2014/pdf/099-107.pdf>
- Bek, H. (2010). *Royal Philips Electronics Quality Journey: Business Excellence, the Philips way*. Dostupné na http://www.euskalit.net/CongresoQEPEA/ponencias2010/Hans_van_Beek.pdf
- Bonk, S. (2011). *Baldrige Performance Excellence Program*. Dostupné na https://www.pmiwdc.org/sites/default/files/presentations/201104/PMTTools_Apr2011_Baldrige_Overview.pdf
- Hekelová, E., & Gašparík, M. (2011). *Model výnimočnosti EFQM a jeho uplatnenie v organizácii*. Dostupné na http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2011/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLA%20STNEJ%20VEDECKOV%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20C4%8CINNOS-TI/PUBLIKA%C4%8CN%C3%81%20C4%8CINNOS%C5%A4/KONFERENCIE/TRNAVA/CD/Clanky_pdf/Hekelova%20Edita_Gasparik%20Marian.pdf
- Slovenská spoločnosť pre kvalitu. (2014). *Model výnimočnosti EFQM*. Dostupné na <http://www.ssk.sk/aktivity/model-vynimocnosti-efqm/>
- Ionică, A., Băleanu, V., Edelhauser, E., & Irimie, S. (2010). *TQM and Business Excellence*. Dostupné na <http://www.upet.ro/anale/economie/pdf/20100413.pdf>
- Mann, R., Mohammad, M., & Augustin, T. (2010). *Understanding Business Excellence*. <http://www.apo-tokyo.org/coe/files/Understanding-Business-Excellence.pdf>
- Moščáková, A. (2009). *EFQM Excellence Model*. Dostupné na http://www.tvp.zcu.cz/cd/2012/PDF_sbornik/073.pdf
- Palatinum. (2014). *MBE a väzba na EFQM*. Dostupné na <http://www.palatinum.cz/cz/model-business-excellence/mbe-a-vazba-na-efqm/>
- Palatinum. (2014). *Moderní trendy v řízení společností a Model Business Excellence*. Dostupné na <http://www.palatinum.cz/files/lib/1-moderni-trendy-v-rizeni-spolecnosti-a-mbe.pdf>
- Slovenská spoločnosť pre kvalitu. (2015). *Model výnimočnosti EFQM*. Dostupné na <http://www.ssk.sk/aktivity/model-vynimocnosti-efqm/>
- Shulver, M., & Lawrie, G. (2007). *The Balanced Scorecard and the Business Excellence Model*. Dostupné na <http://2gc.eu/files/resources/2GC-CP-EFQM-090327.pdf>
- Tossaint, L. (2010). *Business Excellence at Philips*. Dostupné na http://www.sfpo.org/public/enovice/E-novice_2010_3_nov-dec_clanek_LT.pdf
- Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. (2014). *Národná cena Slovenskej republiky*. Dostupné na http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/ncsrk2014/Bulletin%20o%20ocenonych.pdf
- Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. (2014). *Národná cena SR za kvalitu 2014*. Dostupné na <http://www.unms.sk/?narodna-cena-sr-za-kvalitu-2014>