



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

# HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Nikola Zatloukalová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2022

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Studentka:	<b>Bc. Nikola Zatloukalová</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

## **Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu EFQM Excellence Model. Na základě provedených analýz provede návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti.

### **Základní literární prameny:**

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.

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

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s. prostřednictvím EFQM Excellence Modelu a následně pojednává o návrzích na zlepšení dosavadní výkonnosti společnosti. Práce je rozdělena do tří částí. První část obsahuje nezbytná teoretická východiska, druhá část práce tyto východiska využívá a aplikuje na vybranou společnost DOLS, a. s. Třetí část vyhodnocuje provedené dotazníkové šetření a navrhuje opatření ke zlepšení v problémových oblastech.

## **Klíčová slova**

Výkonnost společnosti, EFQM Excellence Model, Model START, měření, hodnocení, výsledky, předpoklady, zlepšení.

## **Abstract**

The master's thesis is focused on the performance evaluation of the company DOLS, a. s. applying the EFQM Excellence Model and subsequently discusses proposals to improve company's performance. The thesis is divided into three parts. The first part outlines the necessary theoretical bases, that are further used and applied to the chosen company DOLS, a. s. in the second part. Lastly, in the third part, the conducted questionnaire survey is evaluated and measures for improvement in problematic areas are proposed.

## **Keywords**

Company performance, EFQM Excellence Model, Model START, measurement, evaluation, results, enablers, improvement.

### **Bibliografická citace**

ZATLOUKALOVÁ, Nikola. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142963>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D., za jeho metodické vedení, odbornou pomoc a cenné rady a náměty pro vytvoření konečné podoby této práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti DOLS, a. s. za ochotu, vstřícnost a jejich čas při podávání potřebných dokumentů a informací důležitých pro zpracování této práce. V neposlední řadě patří mé poděkování rodině a mému příteli za jejich trpělivost a neustálou podporu během studia i psaní práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>	<b>11</b>
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>13</b>
1.1 Výkonnost podniku .....	13
1.1.1 Historie měření výkonnosti podniku.....	14
1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku .....	15
1.2.1 Balanced Scorecard (BSC) .....	15
1.2.2 EFQM Model Excellence .....	22
1.2.3 Six Sigma.....	29
1.2.4 Model Malcolma Baldrige .....	30
1.3 Analýzy firmy a okolí .....	31
1.3.1 SLEPT analýza .....	31
1.3.2 Porterův model konkurenčních sil .....	32
1.3.3 McKinseyho 7S faktorů .....	33
1.3.4 SWOT analýza.....	34
<b>2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE .....</b>	<b>36</b>
2.1 Charakteristika společnosti .....	36
2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti .....	36
2.1.2 Výrobní program společnosti.....	37
2.1.3 Organizační struktura společnosti.....	38
2.2 Analýza firmy a okolí.....	39
2.2.1 SLEPT analýza .....	39
2.2.2 Porterův model konkurenčních sil .....	41
2.2.3 McKinseyho 7S.....	43



2.3	Vývoj tržeb .....	45
2.4	Analýza rentability .....	46
2.5	Analýza zadluženosti .....	47
2.6	Analýza aktivity .....	48
2.7	SWOT analýza .....	51
<b>3</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>52</b>
3.1	Návrh výzkumného procesu, stanovení výzkumných metod.....	52
3.2	Hodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s.....	53
3.2.1	Vedení .....	53
3.2.2	Strategie .....	55
3.2.3	Pracovníci .....	57
3.2.4	Partnerství a zdroje .....	59
3.2.5	Procesy, produkty a služby .....	61
3.2.6	Zákazníci – výsledky .....	62
3.2.7	Pracovníci – výsledky .....	64
3.2.8	Společnost – výsledky .....	66
3.2.9	Klíčové výsledky .....	68
3.2.10	Celkové hodnocení výkonnosti.....	70
3.3	Návrhy na zlepšení současného stavu společnosti .....	71
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>89</b>

# ÚVOD

Díky neustále se vyvíjejícímu podnikatelskému prostředí je téma hodnocení výkonnosti společnosti stále více aktuální a důležité pro dosažení úspěchu na trhu. Dnešní doba vyžaduje od organizací nutnost rychlé reakce na neustále se měnící podmínky, přicházející s inovativními návrhy, udržovat si přehled v nových technologiích, ale také efektivně komunikovat se zaměstnanci. Z tohoto důvodu je pro společnosti nezbytné, aby nezaostaly oproti konkurenci, neustálé sledování své výkonnosti, kterou pak následně musí srovnávat s ostatními subjekty na trhu. Pro udržení se v dnešní náročné konkurenci musí výsledky těchto hodnocení pravidelně využívat ke zlepšování své vlastní výkonnosti.

Přístupy hodnocení výkonnosti společnosti se již nemohou opírat pouze o ekonomická kritéria a v jejich rámci o ukazatele finanční analýzy na základě účetních výkazů, neboť vykazovaly jisté nedostatky. Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti společnosti připojily k finančním měřítkům i nefinanční ukazatele a pomáhají tím společnostem pochopit, na co se mají zaměřit nebo v čem se mají zlepšit do budoucna. Tyto modely musí pak společnosti opakovaně aplikovat a přijímat jistá opatření ke zlepšování zjištěných slabých oblastí podniku.

Pro zpracování své diplomové práce jsem si vybrala společnost DOLS, a. s., která se řadí mezi přední české dodavatele oken, dveřních systémů a poštovních schránek s dlouholetou tradicí. V práci hodnotím výkonnost společnosti s využitím modelu EFQM Excellence Model. Na základě dosažených výsledků navrhuji konkrétní kroky ke zlepšení výkonnosti vybrané společnosti.

# **CÍLE PRÁCE, POUŽITÉ METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíle práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s. za pomoci metodiky EFQM Modelu Excellence a na základě dosažených výsledků navrhnout příslušná opatření, která by mohla vést k jejímu zlepšení.

Pro dosažení hlavního cíle této práce je potřeba splnit následující dílčí cíle:

- za pomoci literární rešerše vymezení teoretických znalostí zabývajících se především zvolené problematiky,
- představení vybrané společnosti, včetně její historie,
- provedení analýzy současného stavu společnosti s využitím SLEPT analýzy, Porterova modelu konkurenčních sil, McKinseyho 7S faktorů a SWOT analýzy,
- zhodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s. prostřednictvím zvolené metody,
- zjištění a vyhodnocení výsledků,
- navržení opatření, která povedou ke zlepšení výkonnosti společnosti.

## **Použité metody**

Při zpracování diplomové práce budou využity různé metody. Zprvu se bude jednat o metodu pozorování. Tato metoda představuje cílevědomé, plánovité a systematické sledování určitých skutečností, které pak ve výsledku popisuje a vysvětluje. Klíčovou metodou v této práci bude dotazníkové šetření Modelu START, které bude uplatněno při sběru potřebných dat. Získaná data budou dále zpracována, podrobena analýze, podle které budou dosažené výsledky interpretovány. Následně dojde k aplikování metody srovnávání, která je základní metodou hodnocení. Porovnávat se budou například výsledky hodnocení výkonnosti sledované firmy dosažené v jednotlivých oblastech EFQM Modelu Excellence. V práci jsou dále využity i metody analýza a syntéza, které spolu tvoří nedílnou jednotu, vzájemně se prolínají a doplňují. Analýza představuje myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé části, které pak dále zkoumá. Oproti tomu syntéza sjednocuje jednotlivé části v jeden celek a sleduje vzájemné souvislosti jednotlivých složek jevu. V závěrečné části práce budou využity metody

indukce a dedukce. Indukce vyvozuje obecnější závěry, kdežto dedukce přechází od obecnějších závěrů k méně obecným (Synek, 2007, s. 21-22).

### **Postupy zpracování**

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. V první kapitole budou rozebrány teoretické poznatky související s tématem diplomové práce. Nejprve zde charakterizují výkonnost, historii jejího měření a nejvíce používané přístupy k měření výkonnosti. Dále se budou zabývat analýzou současného stavu společnosti, která bude zahrnovat analýzu SLEPT, Porterův model konkurenčních sil, McKinseyho 7S faktorů a SWOT analýzu.

Druhá kapitola se bude zabývat analýzou současného stavu společnosti DOLS, a. s. Jako první bude uvedena stručně její historie, aktuální informace o společnosti, její výrobní program a organizační struktura. Dále budou rozebrány vybrané metody strategické analýzy. Následovat bude analýza vývoje tržeb, rentability, zadluženosti a aktivity v letech 2018, 2019 a 2020. Výsledky se porovnají s oborovým průměrem. Kapitola zakončí identifikace silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb hodnocené společnosti metodou SWOT.

Poslední kapitola hodnotí výkonnost společnosti DOLS, a. s. na základě metodiky EFQM Modelu Excellence. Bude použit dotazníkový systém Model START, který zahrnuje 50 otázek rozdělených do 9 základních oblastí EFQM Modelu Excellence. Dle získaných odpovědí z vyplněného dotazníku bude zhodnocena úspěšnost jednotlivých oblastí i celková výkonnost hodnocené společnosti. Následně dojde v návaznosti na získané výsledky z výzkumu k návrhům příslušných opatření, která by mohla vést ke zlepšení výkonnosti analyzované společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V následující kapitole budou popsána teoretická východiska, která se vztahují k tématu diplomové práce. Dojde k vymezení samotného pojmu výkonnost včetně vývoje základních přístupů k měření výkonnosti podniku. Dále kapitola postupně představí nejvíce uznávané přístupy k měření výkonnosti.

## 1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost podniku se používá v souvislosti s definováním samotné podstaty existence společnosti v jejím tržním prostředí, její úspěšností a její schopností přežít v budoucnosti (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 7).

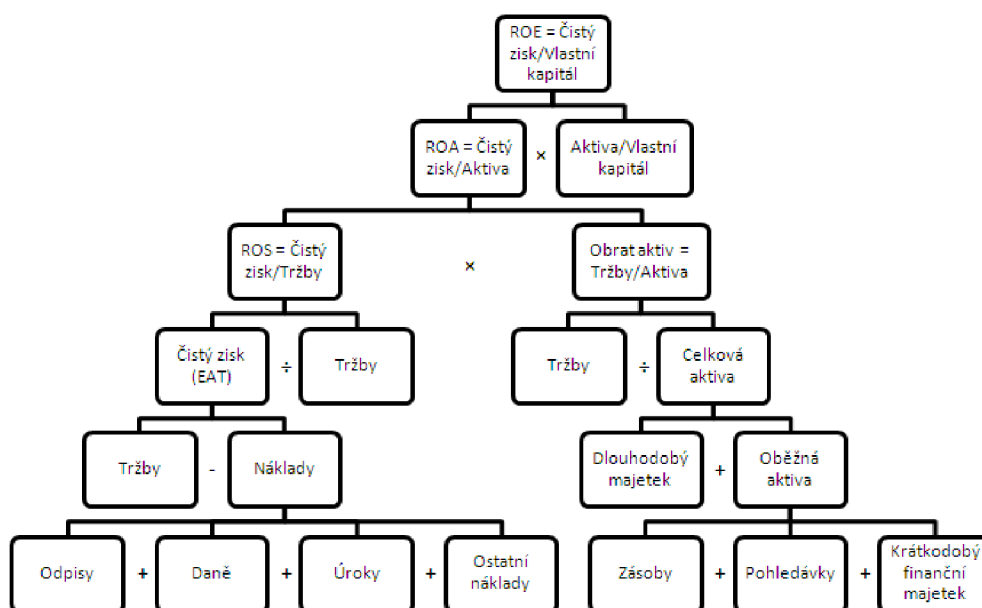
V rámci manažerského vyjadřování je slovo výkonnost považováno za vůbec nejpoužívanější výraz. Stává se, že jeho smysl a podstata bývá často nepochopena. V roce 2003 definovala Evropská nadace pro management kvality výkonnosti jako „míru dosahovaných výsledků“. Novější terminologie tento termín označuje jako „měřitelný výsledek“ (Nenadál, 2016, s. 122).

Měřením výkonnosti se rozumí soubor činností sběru, analýzy a komunikování s informacemi o tom, zda se zdařilo dosáhnout plánovaných hodnot jednotlivci, skupinami, procesy, systémy, organizacemi apod. Výsledky z těchto měření poté slouží pro objektivní rozhodování v rámci operativního a strategického řízení (Nenadál, 2016, s. 124).

Jako velmi důležitou otázku lze považovat pro koho a za jakým účelem měřit výkonnost, vstupy a výstupy podnikatelského procesu. Tedy jaké účetní informace požadují různé subjekty pro posouzení výkonnosti podniku. O ekonomické výsledky podniku se zajímají především vlastníci kapitálu a manažeři, ale i státní orgány, obchodní partneři a zaměstnanci. Pro to, aby se podnik mohl dlouhodobě rozvíjet, je důležité splnit nejen očekávání vlastníků, ale i zaměstnanců, obchodních partnerů a tržního okolí obecně. Tržní okolí podniku představují stávající a potenciální zákazníci, konkurenti, média a státní orgány. Tyto subjekty se z hlediska vztahu k podniku dělí na interní a externí. Pro účetní zobrazení podnikatelského procesu zajímá častěji finanční účetnictví interní subjekty a manažerské účetnictví externí subjekty (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 16-17).

### 1.1.1 Historie měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku předchází jeho dlouhý vývoj. Zpočátku se jednalo o ekonomicko-finanční přístup, kdy jeho základ byl tvořen Du Pontovým diagramem, viz. Obrázek 1. Ten byl vyvinut ve 20. letech 20. století. Užíval zejména finanční ukazatele, které jsou pro hodnocení výkonnosti podniku nepostradatelné. Díky nim manažeři dostávají informace o tom, zda podnik vytváří hodnoty a umožňuje zjistit, jestli přijatá opatření přispěla k tvorbě hodnot. Mají však zásadní nedostatek, že finanční informace odrážejí rozhodnutí učiněná v minulosti a jejich vývoj ovlivňuje celá řada vlivů, které nelze přesně specifikovat. Systémy měření výkonnosti se proto dále zdokonalovaly a vyvíjely doplněním finančních ukazatelů a řadou dalších nefinančních ukazatelů, díky kterým se snažily měřit a hodnotit vývoj základních faktorů úspěchu jednotlivých strategických oblastí činnosti podniku (Solař a Bartoš, 2006, s. 11-13).



Obrázek 1: Du Pont diagram – rozklad ROE

(Zdroj: Management Mania, 2015)

V osmdesátých letech byly vytvořeny složité ukazatelové systémy pro měření výkonnosti, které se z důsledku snahy o dokonalost a z toho vyplývajícího velkého počtu ukazatelů projeví jako neefektivní. Postupem času se zavedl princip vyváženosti

finančních a nefinančních ukazatelů, kdy se na výběru omezeného množství počtu ukazatelů aktivně podílel vrcholový management (Solař a Bartoš, 2006, s. 13-14).

V průběhu posledních let vzniklo několik významných přístupů k měření výkonnosti. Největšího uznání dosáhly následující přístupy, již používáme v praxi:

- Balanced Scorecard (BSC),
- Model excellence EFQM,
- Model Malcolma Baldrige,
- Data Envelopment Analysis (DEA),
- Six Sigma (Bartoš, 2021).

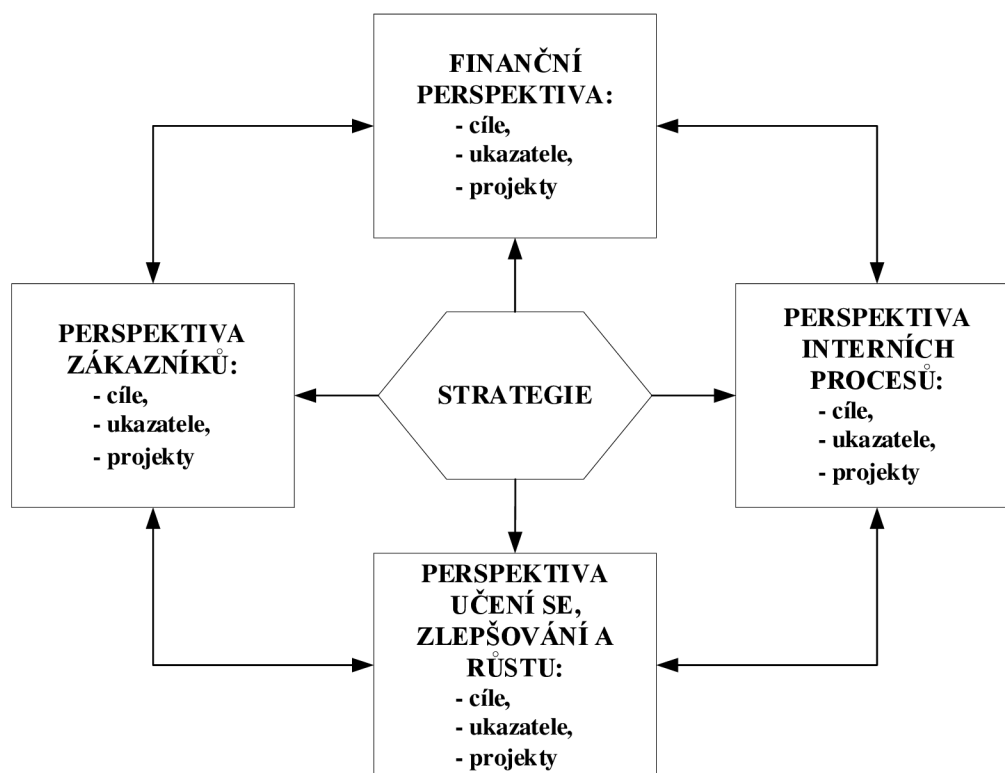
## **1.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

V následujících podkapitolách budou postupně představeny vybrané přístupy k měření výkonnosti, které byly v předešlé kapitole označeny jako nejvíce uznávané. Bude se jednat o přístupy Balanced Scorecard, Model excellence EFQM, Model Malcolma Baldrige a Six Sigma.

### **1.2.1 Balanced Scorecard (BSC)**

První verze modelu byla zavedena v roce 1992 autory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Po celém světě byl zkoumán reálný dopad na zlepšování výkonnosti. Speciální studie prokázaly, že implementace Balanced Scorecard měla jednoznačně pozitivní vliv na celkovou výkonnost u různých typů organizací (Nenadál, 2016, s. 196). Ke zrodu této metodologie pomohla značná kritika tradičních finančních indikátorů, které odrážejí minulé aktivity a výkony společnosti. Význam těchto finančních měřítek je tak proto nepodstatný, ovšem nijak se nepopírá jejich význam pro sledování výkonnosti. Měření výkonnosti by se zejména mělo týkat hlavně těch činností, jež jsou v organizaci realizovány v rámci zájmu svého budoucího rozvoje. Z tohoto důvodu považuje Balanced Scorecard za základní princip to, že je výkonnost společnosti nahlížena ze 4 perspektiv. Tyto perspektivy jsou považovány za přirozenou základnu objektivního měření celkové výkonnosti společnosti. Samotné společnosti si spektrum perspektiv mohou doplnit o další, které budou vhodné pro daný typ organizace (Nenadál, 2016, s. 196).

V rámci každé perspektivy je třeba vhodně nastavit správný počet ukazatelů výkonnosti. Dále určit pro každý ukazatel cílovou hodnotu, která bude v souladu se strategickými cíli společnosti a pro jejich dosažení naplánovat a zajistit realizaci konkrétních projektů a iniciativ (Nenadál, 2016, s. 197).



**Obrázek 2: Perspektivy BSC**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Nenadál, 2016, s. 197)

### **Finanční perspektiva**

Finanční perspektiva sleduje spokojenost vlastníků společnosti. Soustředí se na uspokojení jejich zájmů v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků. S tímto souvisí nutnost měřit úroveň základního kritéria pro hodnocení podnikání, kterým je čistá současná hodnota. BSC zachovává tuto perspektivu proto, že finanční měřítka jsou značně důležitá v rámci hodnocení ekonomických důsledků již realizovaných akcí (Pavelková a Knápková, 2012, s. 195).

Finanční měřítka výkonnosti odhalují, kdy zavedení a následná realizace konkrétní strategie vedla k zásadnímu zlepšení. Finanční cíle se obvykle vztahují k ziskovosti, která je měřená např. pomocí provozního zisku, nebo ekonomické přidané hodnoty. Další



finanční cíle mohou být zaměřené na růst prodeje, nebo tvorbu cash flow (Kaplan a Norton, 2005, s. 33).

Ukazatele pro měření finanční výkonnosti musí dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 49) plnit tyto dvě nezastupitelné funkce:

- Definovat finanční výkon, který se očekává od realizace strategie.
- Slouží jako konečné cíle pro cíle a ukazatele, ze všech ostatních strategií.

Obecně nejpoužívanější skupina základních výsledkových ukazatelů finanční výkonnosti, které jsou východiskem pro tvorbu ukazatelových systémů pro měření výkonnosti, jsou dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 52-54) prezentovány následujícím souborem ukazatelů:

- Rentabilita vlastního kapitálu – **ROE**,
- Rentabilita celkových aktiv – **ROA**,
- Rentabilita vloženého kapitálu – **ROI**,
- Rentabilita dlouhodobých zdrojů – **ROCE**
- **Provozní cash flow**,
- Ekonomická přidaná hodnota – **EVA**,
- Tržní přidaná hodnota – **MVA**.

Z tohoto souboru je vhodné zvolit jeden až tři ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku. Finanční ukazatele v podnikovém souboru jsou brány jako ukazatele výsledkové. Aby došlo k jejich plnění, musí být zajišťovány realizací ostatních strategií, které musí zajistit zlepšení ukazatelů hybných sil finanční výkonnosti. Do těchto ukazatelů hybných sil finanční výkonnosti řadí autoři Solař a Bartoš (2006, s. 57) růst výnosů, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizik.

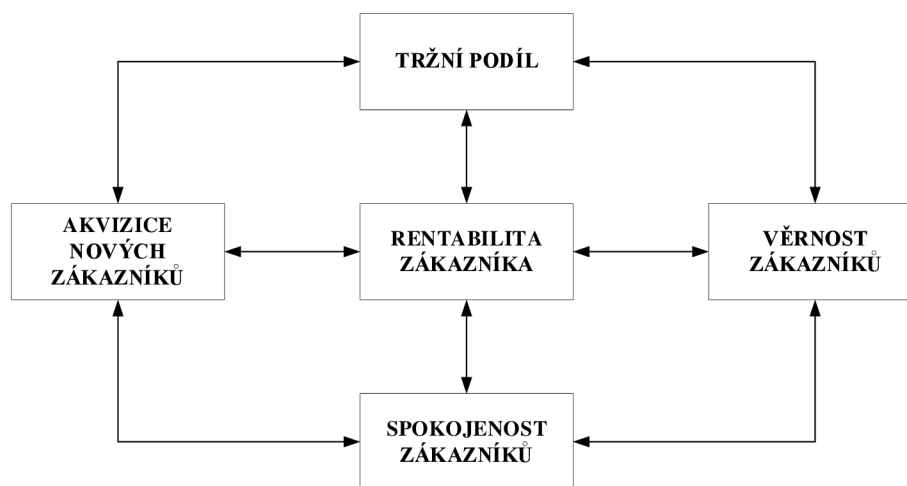
## **Zákaznická perspektiva**

V zákaznické perspektivě je nutno identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce společnost podnikat. Takovéto segmenty znamenají pro společnost zdroj obrátů, které jsou součástí jejich finančních cílů (Kaplan a Norton, 2005, s. 61).

Z hlediska BSC rozdělují autoři Solař a Bartoš (2006, s. 59) dvě skupiny ukazatelů, a to výsledkové ukazatele a ukazatele hybných sil obchodní oblasti. Mezi hlavní výsledkové ukazatele této oblasti se považují:

- **Tržní podíl** obchodu společnosti na celkovém obchodu na vymezeném cílovém trhu. Obvykle vyjádřený v procentech, nebo počtem prodaných jednotek, nebo celkovým objemem tržeb.
- **Věrnost zákazníků** – měří počet zákazníků, kteří mají dlouhodobý vztah ke společnosti. Vyjadřuje se zpravidla v procentech.
- **Akvizice nových zákazníků** – měří přírůstek nových zákazníků získaných společností, a to v absolutním nebo relativním vyjádření.
- **Spokojenost zákazníků** – vyjadřuje ji index spokojenosti vypočteným z hodnocení zákazníků podle zadaných kritérií hodnot určených pro zákazníka.
- **Rentabilita zákazníků** – měří čistý zisk nebo ztrátu určitého zákazníka, nebo skupiny zákazníků. Zohledňuje přitom všechny náklady a poskytnuté výhody.

Tyto hlavní výsledkové ukazatele této oblasti mají mezi sebou vzájemnou kausální závislost, která je zobrazena na následujícím Obrázku. 3. Jako hlavní ukazatel je považován Spokojenost zákazníka, od kterého se pak dále odvíjí ostatní ukazatele.



**Obrázek 3: Základní skupiny ukazatelů perspektivy a jejich kausální vazby**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Solař a Bartoš, 2006, s. 60)

Globální konkurence nutí společnosti udržet si a zvýšit svůj tržní podíl zvýšením stupně spokojenosti zákazníků. Včasná znalost vývoje tohoto ukazatele se stala otázkou přežití většiny podniků. Spokojenost zákazníků roste v případě, kdy roste hodnota pro zákazníka u výrobků a služeb, které mu jsou nabízeny. Mezi hlavní faktory hodnoty pro zákazníka se považují:

- **vlastnosti výrobků a služeb** (funkčnost, cena, kvalita),
- **vztahy se zákazníky** (přesnost dodávek, pružnost, kvalita servisu, dobré vztahy se zákazníky),
- **image a reputace podniku** (Solař a Bartoš, 2006, s. 61).

### **Perspektiva interních procesů**

Perspektiva interních procesů slouží pro manažery k zjištění kritických interních procesů, ve kterých podnik musí dosahovat vynikající výsledky. Tyto procesy organizaci umožní poskytovat hodnotové výhody, které zajistí u zákazníků zájem a tím si je pomůže udržet, a taky umožní naplnit finanční očekávání akcionářů. Měřítko interních procesů jsou soustředěna na přístupy, které nejvíce ovlivňují spokojenost zákazníků a dosažení finančních cílů (Kaplan a Norton, 2005, s. 34).

Podnikové procesy musí být řízeny a organizovány tak, aby výstup společnosti splňoval parametry pro zákazníky a zároveň byl uskutečňován co nejhospodárněji. To si žádá soustředit se na interní hodnotový řetězec, který se skládá z následujících procesů:

- **Inovační proces**, který hledá možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z hlediska potřeb zákazníků. Sleduje a vyhodnocuje informace o nových příležitostech a požadavcích, dle kterých jsou pak navrhovány a vyvíjeny, nebo zlepšovány výrobky.
- **Provozní proces**, který je charakteristický tím, že začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje a vyhodnocuje se délka trvání a spolehlivost provozního procesu, také kvalita procesu a náklady vynaložené na proces.
- **Poprodejní proces**, tedy vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajištění rychlého, spolehlivého a dostupného servisu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 197).

Model hodnotového řetězce je znázorněný na následujícím Obrázku 4.



**Obrázek 4: Model hodnotového řetězce**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě: Solař a Bartoš, 2006, s. 74)

Při výběru ukazatelů pro měření výkonnosti procesu je nutné brát ohled na nutnost optimalizace nákladů, času a kvality. Zmíněné tři základní veličiny odráží následující ukazatele, které by měly být obsaženy ve výběru ukazatelů:

- **průběžnou dobu procesu** (celková průběžná doba a její struktura, využití průběžné doby),
- **náklady procesu** (celkové náklady procesu, efektivnost využití nákladů),
- **kvalitu procesu** (podíl neshod v procesu), (Solař a Bartoš, 2006, s. 76).

S pomocí těchto tří základních ukazatelů, včetně dalších specifických ukazatelů procesu, se změří výkonnost základní struktury procesu hodnototvorného řetězce, srovná se s konkurencí a v rámci tvorby strategie se stanoví strategické cíle výkonnosti (Solař a Bartoš, 2006, s. 76).

## Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá a poslední perspektiva BCS je zaměřena na vývoj cílů a měřítek, které podporují učení se a růst. Cíle v této perspektivě vytváří podnikovou infrastrukturu, díky které je možné dosáhnout cílů v předchozích perspektivách, díky kterým společnosti dosáhnout průlomů ve výkonnosti (Kaplan a Norton, 2005, s. 112).

Pro dosažení ambiciózních finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů je podnik závislý na svých schopnostech učit se a růst. Vysoká výkonnost je podmíněna značným investováním do lidí, systémů a informačních procesů, jež vytvářejí schopnosti podniku (Kaplan a Norton, 2005, s. 112).

Věcná náplň této perspektivy je dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 85) tvořena těmito třemi základními oblastmi:

- zaměstnanci se svými znalostmi, inovačními schopnostmi a kreativitou,
- informace a informační systémy,
- technologie zvládnuté podnikem, včetně systému řízení podniku.

Klíčovým faktorem konkurenceschopnosti a zvyšování výkonnosti podniku je personální potenciál a schopnost managementu jej zvyšovat. Mezi základní ukazatele pro měření plnění zaměstnaneckých cílů patří následující výsledkové ukazatele:

- ukazatel **spokojenosti** zaměstnanců,
- ukazatel **věrnosti** zaměstnanců,
- ukazatel **produktivity** zaměstnanců (Solař a Bartoš, 2006, s. 86).

Z výsledkových ukazatelů se jako klíčový ukazatel řadí ukazatel spokojenosti zaměstnanců. Od něho se odvíjí zbylé dva další ukazatele. Za hybné síly vývoje tohoto ukazatele se považuje rekvalifikace zaměstnanců, schopnosti informačních systémů a pracovní klima, u kterého dobrá úroveň znamená v řadě případů rozhodující faktor ve vývoji spokojenosti zaměstnanců (Solař a Bartoš, 2006, s. 86).

BSC znamená více nežli taktický nebo operační systém měřítek. Inovativní podniky využívají tento systém k řízení dlouhodobé strategie. Vlastnosti měřítek BSC jsou používány k realizaci kritických manažerských procesů: (Kaplan a Norton, 2005, s. 21)

1. k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
2. ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
3. k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,

4. ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

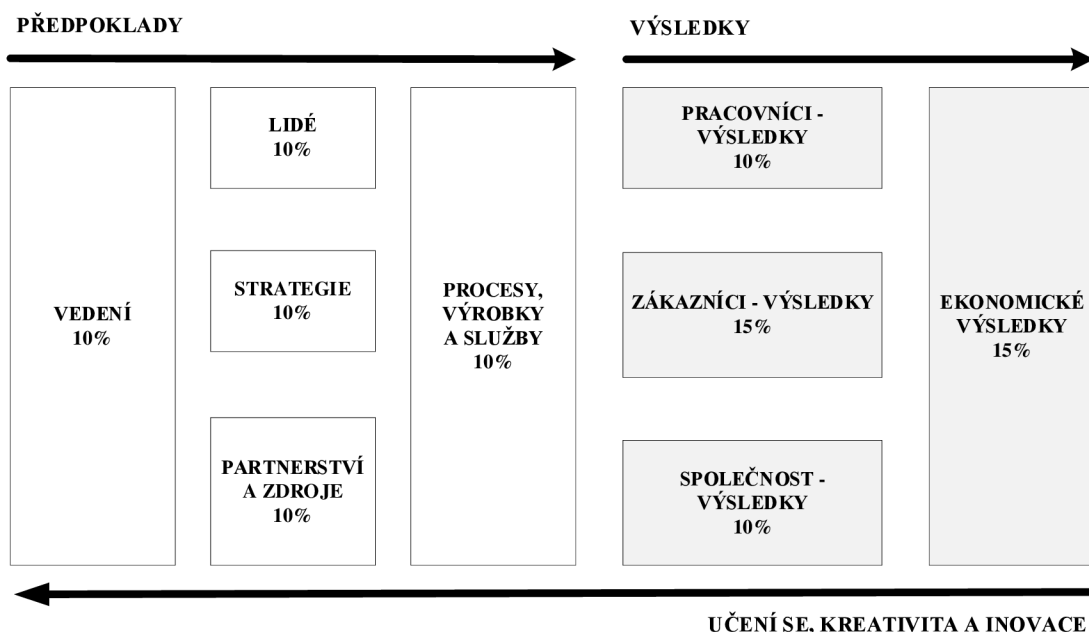
Dle autorů konceptu BSC je podmínkou úspěšné aplikace BSC do systému řízení podniku užitečné vytvoření strategické mapy. V takovéto mapě jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivňovat. Z mapy musí jasně vyplývat, co je třeba učinit, a kdo zodpovídá za dosažení plánovaných hodnot. Všechny perspektivy musí zachovat silnou vazbu na finanční výstupy. Činnost podniku by měla naplňovat základní cíl podnikání, kterým je dlouhodobá maximalizace tržní hodnoty (Pavelková a Knápková, 2012, s. 198).

### **1.2.2 EFQM Model Excellence**

Model byl vypracován v roce 1991 Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation for Quality Management). Organizace vznikla v roce 1988 z podnětu 14 neúspěšnějších evropských firem. Na základě vlastních zkušeností a japonských a amerických přístupů v oblasti řízení kvality vytvořila organizace model ceny za kvalitu, který byl určen pro evropské organizace. V roce 1999 došlo k inovaci tohoto modelu a od této doby je znám pod názvem EFQM Model Excellence (Paulovčáková, 2020, s. 31).

V průběhu let byl model několikrát revidován. Na Obrázku 5 je znázorněno schéma modelu. Součástí modelu je 9 základních oblastí řízení organizování a dosahování označovaných jako kritéria. Levá část schématu zahrnuje pět kritérií, které se soustředí na přístupy a metody řízení, jaké společnost uplatňuje. Jejich společný název zní „Nástroje a prostředky – předpoklady“. Další čtyři kritéria nacházející se v pravé části schématu jsou označována jako „Výsledky“, protože se nezaměřují na to, jak organizace pracují, ale čeho v různých oblastech výkonnosti dosáhnou. Každé z kritérií je bodově ohodnoceno, a to z důvodu, aby bylo možné při sebehodnocení nebo i externím posouzením zjistit míru vyzrálosti organizace (Nenadál, 2016, s. 16).

Obecně lze říci, že prvních pět kritérií doporučuje, jak by společnost měla pracovat, zbylé čtyři kritéria ukazují, čeho již bylo ve společnosti dosaženo (Nenadál, Vykydal, Halfarová, 2011, s. 38).



**Obrázek 5: Schéma EFQM Modelu Excellence**  
(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Nenadál, 2016, s. 17)

Model je vytvořený jak pro velké společnosti, tak malé, střední a pro veřejný sektor. Je nástrojem pro zvyšování konkurenceschopnosti a poznání sebe sama – silných stránek a příležitostí pro zlepšení. Neslouží jako nástroj pouze manažerům kvality, aby se projevíly všechny jeho efekty, je třeba aby se stal nástrojem vrcholového managementu. Jako pozitivum je nepochybně brána skutečnost, že jsou kritéria modelu transparentní a umožňují sebehodnocení bez nutnosti hlášení se do soutěže o cenu za jakost (Veber a kol., 2010, s. 234).

Souhrn výhod EFQM modelu excellence, které uvádí organizace EFQM (2021):

- pomáhá definovat váš účel,
- pomáhá vytvořit kulturu,
- pomáhá tvořit silné vůdce,
- pomáhá transformovat vaši organizaci,
- pomáhá rozvíjet agilní praktiky,
- pomáhá řešit jedinečné organizační výzvy,
- pomáhá předpovídat budoucnost.

## **Logika EFQM Modelu**

Logika modelu je velmi jednoduchá a spočívá v tom, aby společnost dosahovala dlouhodobě nadprůměrné klíčové výsledky výkonnosti, musí mít loajální a velmi spokojené zákazníky, zaměstnance i zástupce jiných zainteresovaných stran. Takové efekty se dostaví tehdy, kdy je organizace schopna díky svým procesům nabízet dostatečně atraktivní výrobky a služby. Tyto procesy si žádají adekvátní zdroje, které budou podporovat celkovou rozvojovou strategii a dlouhodobé směřování organizace, vymezené vůdčími osobnostmi, na jejichž chování a přístupech stojí úspěch každé organizace (Nenadál, 2016, s. 16).

## **Kritéria EFQM Modelu excelence**

V následující části se budu zabývat popisem devíti kritérií EFQM Modelu excelence. Uvedeny budou i dílčí subkritéria každé oblasti.

### **Kritérium 1: Vedení**

Toto kritérium je uváděno jako první ze seznamu celkových devíti hlavních kritérií modelu. Soustředí se na naplnění principu vůdcovství (Nenadál, 2016, s. 37).

Pánové Solař a Bartoš (2006, s. 143) definují toto kritérium takto: *“Jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto implementovány prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Jak jsou manažeři osobně zaangażováni do zabezpečení toho, že systém managementu je v organizaci rozvíjen a zaveden.”*.

Dílčí kritéria oblasti Vedení jsou dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 143-144) následující:

- *„manažeři rozvíjejí misi, vizi a hodnoty a jsou vůdčími osobnostmi i vzorem kultury výjimečnosti,*
- *manažeři jsou osobně angažováni do zabezpečování toho, že systém managementu organizace je rozvíjen, implementován a nepřetržitě zlepšován,*
- *manažeři jsou angažováni do vztahů se zákazníky, partnery a zástupci společnosti,*
- *řídící pracovníci motivují, podporují a projevují uznání u zaměstnanců.“*



## **Kritérium 2: Strategie**

Kritérium sleduje, jak je organizace schopna implementovat svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodně zvolené politiky, plánů, cílů a procesů (Solař a Bartoš, 2006, s. 144).

Dílčí kritéria oblasti Strategie jsou dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 145) definována takto:

- *„Politika a strategie je postavena na bázi současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran.*
- *Politika a strategie jsou založeny na informacích z měření výkonnosti, průzkumů, učení se a dalších tvořivých aktivitách.*
- *Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a inovovány.*
- *Politika a strategie jsou přerozdělovány na všechny klíčové procesy.*
- *Politika a strategie jsou komunikovány a implementovány.“.*

Kritérium všeobecně klade doporučení na aktivity, které kladou na stavění základu dlouhodobého směřování organizací (Nenadál, 2016, s. 38).

## **Kritérium 3: Pracovníci**

Kritérium zkoumá, jak organizace zvládá řídit, rozvíjet a uvolňovat znalosti a celkový potenciál u svých zaměstnanců. Konkrétně tak u jednotlivců, týmů i celé struktury. Dále pak jak rozhodne s těmito aktivitami naložit v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů (Solař a Bartoš, 2006, s. 145).

Popis dílčích kritérií oblasti Pracovníci je dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 145) následující:

- *„Lidské zdroje jsou plánovány, řízeny a rozvíjeny.*
- *Jsou identifikovány, rozvíjeny a udržovány znalosti a kompetence lidí.*
- *Lidé jsou angažováni a zmocnění k procesům.*
- *Zaměstnanci a organizace spolu vedou dialog.*
- *Zaměstnanci jsou odměňováni, uznáváni a je o ně pečováno.“.*

#### **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

Kritérium sleduje, jak jsou společnosti schopny plánovat a řídit své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory politiky a strategie a v zájmu efektivního vykonávání procesů (Solař a Bartoš, 2006, s. 145). Je potřeba nezapomínat, že v rámci plánování i řízení partnerských vztahů a zdrojů bilancují současné i budoucí potřeby organizace, společnosti i životního prostředí (Nenadál, 2004, s. 47).

Popis dílčích kritérií oblasti Partnerství a zdroje je dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 145) následující:

- *„Jsou řízeny externí partnerské vztahy.*
- *Jsou řízeny finanční zdroje.*
- *Věnuje se péče budovám, zařízením a materiálům.*
- *Jsou řízeny technologie v organizaci.*
- *Jsou řízeny informace a znalosti.“*

#### **Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby**

Excellence dosáhne společnost tehdy, když bude navrhovat, řídit a zlepšovat procesy tak, jak by naplno uspokojovaly a zvyšovaly hodnotu pro zákazníky a další zainteresované strany (Nenadál, 2004, s. 50).

Popis dílčích kritérií oblasti Procesy, výrobky a služby je definovaný podle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 146) následovně:

- *„Procesy jsou navrhovány a řízeny systematicky.*
- *Procesy jsou zdokonalovány a inovovány podle potřeb plného uspokojování a zvyšování hodnoty pro zákazníky a jiné zainteresované strany.*
- *Výrobky a služby jsou navrhovány a zdokonalovány v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků.*
- *Realizuje se výroba, dodávání a servis produktů.*
- *Jsou řízeny a zdokonalovány vztahy se zákazníky.“*

### **Kritérium 6: Zákazníci – výsledky**

Předmětem tohoto kritéria je to, čeho dosahuje společnost ve vztahu k externím zákazníkům (Solař a Bartoš, 2006, s. 146).

Dílčí kritéria oblasti se dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 146) člení na:

- *„Měřítka vnímání zákazníků.*
- *Ukazatele výkonnosti. “.*

Společnost by měla využívat taková měřítka vnímání jako např. hodnota výrobku a služby nebo loajalita a angažovanost zákazníků (Nenadál, 2016, s. 39).

### **Kritérium 7: Pracovníci – výsledky**

Kritérium zkoumá, čeho dosahuje společnost ve vztahu ke svým zaměstnancům (Solař a Bartoš, 2006, s. 146).

Dílčí kritéria oblasti Pracovníci – výsledky se dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 146) člení na:

- *„Měřítka vnímání zaměstnanci.*
- *Ukazatele výkonnosti. “.*

Doporučení v tomto kritériu se týká toho, aby společnost používala i měřítka spokojenosti a zapojení pracovníků (Nenadál, 2016, s. 39).

### **Kritérium 8: Společnost – výsledky**

Předmětem kritéria je vše, čeho společnost dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě (Solař a Bartoš, 2006, s. 146-147).

Dílčí kritéria oblasti Společnost – výsledky se dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 147) člení na:

- *„Měřítka vnímání společností.*
- *Ukazatele výkonnosti. “.*

V rámci tohoto kritéria model doporučuje, aby organizace používala taková měřítka vnímání, jako jsou environmentální, ekonomické a sociální dopady. Dále i měřítka výkonnosti v oblasti odpovědného využívání zdrojů a zásobování (Nenadál, 2016, s. 39).

### **Kritérium 9: Klíčové výsledky**

Posledním z devíti kritérií, kterým je kritérium Klíčové výsledky, zkoumá, jak společnost systematicky a komplexně měří a dosahuje vynikající hodnoty s ohledem na klíčové prvky jejich politiky a strategie (Nenadál, 2004, s. 56).

Dílčí kritéria oblasti Klíčové výsledky se dle autorů Solaře a Bartoše (2006, s. 147) člení na:

- „*Klíčové výsledky*.
- *Klíčové ukazatele výkonnosti*.“.

Kromě předešlých doporučení by společnost měla sledovat i měřítka finančních výstupů a finančních ukazatelů, náklady na projekty, klíčové ukazatele týkající se výkonnosti procesů, jakož i ukazatele výkonnosti partnerů a dodavatelů (Nenadál, 2016, s. 39).

### **Současnost EFQM Modelu Excellence**

V současné době je model EFQM Model Excellence uznávaný jako nejkomplexnější nástroj pro řízení všech typů organizací a v porovnání s normami ISO ř. 9000 je mnohem více progresivní, dynamický, ale na druhou stranu i značně náročný. Model slouží organizacím jako dobrovolný a univerzálně aplikovatelný nástroj inspirace pro takové, které se chtějí rozvíjet a zachovat si svou konkurenční schopnost, nebo jej využijí jako hodnotící nástroj vyzrálosti organizace prostřednictvím tzv. sebehodnocení. Využívá se také jako soubor kritérií pro oceňování organizací tzv. EFQM Excellence Award a jejich národními ekvivalenty. V České republice je každoročně od roku 1995 udělována tzv. Národní cena kvality těm organizacím, které prokáží, že dosáhly určitých výsledků z aplikace tohoto modelu (Nenadál, 2016, s. 17).

Model se neustále vyvíjí, avšak jeho základní principy jsou stále stejné a podporují vizi, kterou nadace stanovila. Ta zní „*Svět, který usiluje o udržitelnou excelenci*“. Pro svůj rozvoj a udržení podpory nadace neustále zvyšuje úroveň daného modelu a tvoří k tomu síť partnerských organizací po celém světě, které jsou nápomocné s rozvíjením myšlenky nadace a současně přenášejí principy modelu do prostředí vlastních zemí (Filip, 2019, s. 211).

### 1.2.3 Six Sigma

V roce 1987 americká společnost Motorola zavedla jako strategickou iniciativu metodu Six Sigma. Ta představuje manažerský koncept pro analýzu kvalitativních problémů a směřuje k jejich odstranění za pomoci statistických metod s použitím běžných nástrojů kvality. Usiluje o dosažení maximálního počtu 3,4 neshod na jeden milion, což je bezpochyby nesnadno dosažitelná úroveň (Töpfer, 2008, s. 38-39)

Jedná se o komplexní metodu, která je spíše filozofií řízení nežli metodou pro řízení kvality. Zaměřuje se na trvalé zlepšování na základě porozumění potřebám zákazníků, analyzování procesů a standardizování metod měření. Je nedílnou součástí vnitřního systému řízení sunoucí společnost kupředu (Filip, 2019, s. 183). Za cíl si klade produkovat výrobky nebo služby s nižšími náklady a vyšším uspokojením zákazníků (Veber a kol., 2010, s. 235).

Bezpochyby cenným přínosem této metody je to, že se hodnotící soudy neformulují pouze podle zprůměrovaných hodnot, kdy se ztrácejí odchylky, ale i podle škodlivého vlivu na výkonnost organizace z nich plynoucí. Díky sledování odchylek může management lépe porozumět výkonnosti než na základě obvykle používaných zprůměrovaných ukazatelů (Veber a kol., 2010, s. 235).

Mezi hlavní fáze aplikace metody Six Sigma patří:

- identifikace klíčových procesů a zákazníků,
- definice požadavků zákazníků,
- změření současné výkonnosti,
- prioritizace, výběr, analýza a implementace zlepšení,
- další expanze a integrace programu Six Sigma (Pande, 2002, s. 64).

Pavelková (2010, s. 205) zmiňuje, že autor Töpfer (2008) uvádí, že propojení modelů BSC a Six Sigma by tak kombinací strategického pohledu BSC a operativního přístupu Six Sigma umožnilo využít jejich silné stránky. Efektivního řízení výkonnosti by zavedením BSC mohlo být dosaženo rozpadem strategie na jednotlivé cíle, přiřazením metrik k jednotlivým cílům, měření míry splnění cílů a zaměřením pozornosti na odchylky. Zavedením Six Sigma umožní propojení metrik s kritickými parametry kvality a identifikovat příležitosti pro zlepšení výrobků nebo procesů.

### 1.2.4 Model Malcolma Baldrige

V 80. letech minulého století došlo ve Spojených státech k uvedení Modelu ceny Malcolma Baldrige. Byl vyhlášen ve třech kategoriích – velké výrobní organizace, malé výrobní organizace a organizace služeb. Dodnes je zajišťován federálním zákonem Kongresu Spojených států z roku 1987 a cenu každoročně uděluje prezident Spojených států. Takto oceněné firmy jsou považovány za vysoce prestižní a důvěryhodné pro veřejnost (Veber a kol., 2010, s. 233).

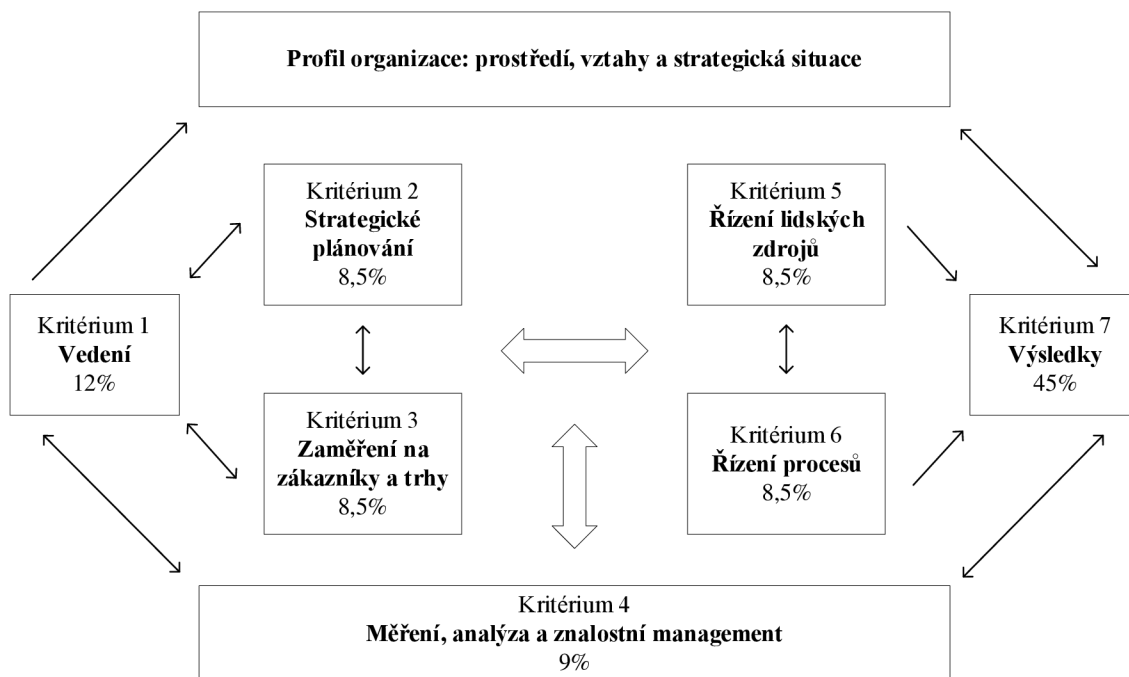
Jak Bartoš (2011, s. 12) uvádí, kritéria v tomto modelu jsou uspořádána tak, aby: *„napomáhala podniku používat integrovaný přístup k řízení výkonnosti, který vede k tvorbě zvyšující se hodnoty pro zákazníka, ke zlepšování efektivnosti v rámci celé organizace a ke zvyšování úrovně způsobilosti.“*

Model rozlišuje celkem 7 kritérií. První tři z nich, kterými jsou Vedení (kritérium 1), Strategické plánování (kritérium 2) a Zaměření na zákazníky a trhy (kritérium 3), jsou v modelu umístěny pospolu a vyznačují se jako triáda vůdcovství. Vzájemné propojení těchto tří kategorií vyzdvihuje důležitost zaměření vedení na strategii a zákazníky. Značí směr, kam se organizace ubírá. Důležitost je zde kladena také na postoj k nabízeným službám pro zákazníky i k životnímu prostředí. Hledá budoucí příležitosti pro organizaci (Bartoš, 2011, s. 12).

Vedle triády vůdcovství je rozlišována i triáda výsledků, do které patří Řízení lidských zdrojů (kritérium 5), Řízení procesů (kritérium 6), Výsledky (kritérium 7). Dává přehled o tom, čeho organizace dosáhla, jak je organizace vnímána svými zaměstnanci a jaký celkový výkon organizace přináší. Jsou zohledňovány všechny činnosti, které směřují k výsledkům – výběr produktu, služby zákazníkům, tržní, finanční, provozní a vnitřní výsledky hospodaření. Mezi triádou vůdcovství a triádou výsledků se nachází kritérium 4, kterým je Měření, analýza a znalostní management. Toto kritérium je v daném modelu považováno za rozhodující složku, která přispívá k efektivnímu řízení organizace spojeného se zlepšováním výkonu a konkurenceschopnosti organizace (Bartoš, 2011, s. 12).

Z celkového počtu 7 hlavních kritérií, které se dále člení na dalších 19 dílčích kritérií, je každé vymezeno určitou váhou a maximálním počtem bodů, co může dosáhnout. Celkový počet bodů, které organizace může maximálně dosáhnout, je 1000 bodů. (Bartoš, 2011, s. 12).

Schéma modelu je možné vidět na následujícím Obrázku 6.



**Obrázek 6: Model Malcolma Baldrige**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Baldrige Performance Excellence Program, 2016)

### 1.3 Analýzy firmy a okolí

Podnikatelské prostředí firmy zahrnuje faktory, které na jednu stranu mohou vytvářet nové podnikatelské příležitosti, ovšem na druhé straně představují potenciální hrozby pro existenci firmy. Z tohoto důvodu je nutné okolí firmy sledovat a systematicky analyzovat. Strategická analýza je proces monitorování okolí firmy a následné vyhodnocení zjištěných skutečností, které v konečné fázi budou schopny určit příležitosti rozvoje a hrozby z okolí podniku (Hanzelková, 2017, s. 47).

#### 1.3.1 SLEPT analýza

Jedná se o analýzu obecného okolí podniku. Zhodnocuje možný budoucí vývoj vnějšího prostředí firmy, které může pro podnik představovat hrozby či možné příležitosti. Je nazývána také jako „analýza širšího vnějšího prostředí“ a to podle jejího zaměření na širší okolí firmy. Podle toho, jak je analýza strukturovaná, je možné ji realizovat několika variantami, které však povedou vždy ke stejnému cíli, a to k identifikaci příležitostí a hrozeb budoucího obecného okolí firmy. Akronym SLEPT je tvořený z počátečních

písmen anglických slov, z nichž každé označuje jednu z pěti kategorií faktorů obecného okolí firmy, kterým je třeba věnovat určitá pozornost:

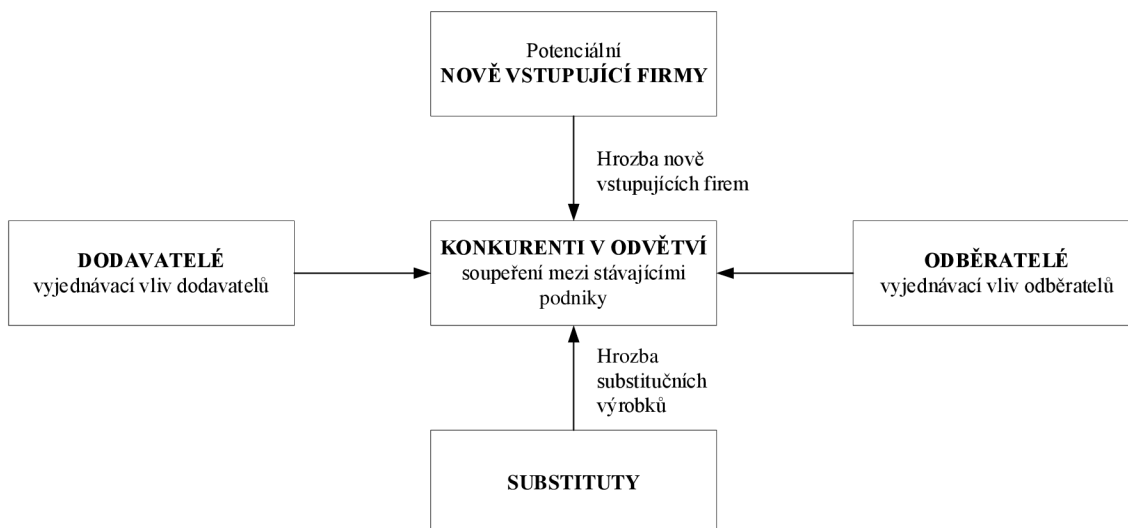
- Social – společenské a demografické faktory,
- Legal – právní faktory,
- Economic – (makro)ekonomické faktory,
- Political – politické faktory,
- Technological – technologické faktory (Hanzelková, 2017, s. 50).

### **1.3.2 Porterův model konkurenčních sil**

Při formulaci business strategie je velmi užitečná Porterova analýza, která slouží ke zmapování konkurenční pozice firmy v odvětví, v němž působí. Hledá možné hrozby, které by mohly pozici firmy v budoucnosti zhoršit, a příležitosti, které by naopak pomohly pozici firmy v odvětví zlepšit. Porterova analýza vychází z předpokladu, že strategická konkurenční pozice firmy a její postavení v odvětví je určeno působením následujících pěti sil:

1. vyjednávací silou zákazníků,
2. vyjednávací silou dodavatelů,
3. hrozbou vstupu nových konkurentů,
4. hrozbou substitutů,
5. rivalitou firem působících na daném trhu (Červený, 2014, s. 75).



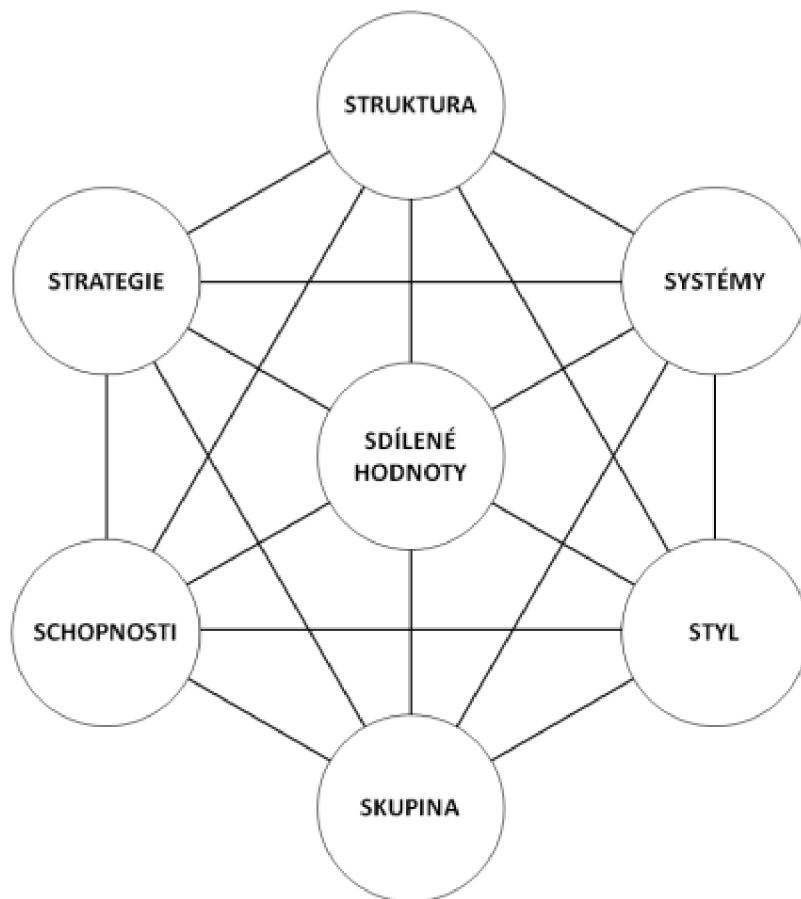


**Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování na základě Čížinská a Marinič, 2010)

### 1.3.3 McKinseyho 7S faktorů

Pro odhalení rozhodujících faktorů, co podmiňují úspěch firmy při realizaci její strategie, slouží pomůcka „7S model“. Jde o metodiku strategické analýzy poradenské firmy McKinsey, podle které je nutností strategické řízení, organizaci, firemní kulturu a další rozhodující faktory chápat a analyzovat v celistvosti, ve vzájemných vztazích a působení systémově. V takovémto pojetí je pak třeba pohlížet na každou organizaci jako na množinu sedmi základních faktorů, jež se navzájem podmiňují a ovlivňují. Ve svém souhrnu také rozhodují, jak bude stanovená firemní strategie naplněna. Název modelu je odvozen z toho, že zahrnuje sedm níže uvedených faktorů:

- Strategy (Strategie),
- Structure (Struktura),
- Systems (Systémy řízení),
- Style (Styl manažerské práce),
- Staff (Spolupracovníci),
- Skills (Schopnosti),
- Shared Values (Sdílené hodnoty) (Hanzelková, 2017, s. 132).



**Obrázek 8: McKinseyho 7S faktorů**  
(Zdroj: Management Mania, 2015)

### 1.3.4 SWOT analýza

Podstata analýzy SWOT spočívá v identifikaci faktorů a skutečností, které pro společnost představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Zjištěné faktory a skutečnosti vyplývají z okolí společnosti, z očekávání zainteresovaných stran a z interního prostředí společnosti. Ty jsou poté verbálně charakterizovány ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. SWOT má širší využití a nemusí být pouze využívána na strategické úrovni řízení, ale i v případě řešení analýz zaměřených na problémy taktického i operativního řízení. Je důležité, aby SWOT byla vždy relevantní a v případě řešení business strategie zahrnovala skutečně pouze to, co se rozhodování o business strategii týká (Červený, 2014, s. 135).

Fakta ze SWOT analýzy je doporučeno pro přehlednost zpracovat do podoby tabulky, rozčleněné na čtyři kvadranty:

- S (Strengths) – silné stránky firmy,
- W (Weaknesses) – slabiny firmy,
- O (Opportunities) – příležitosti,
- T (Threats) – hrozby (Červený, 2014, s. 136-137).

Příležitosti a hrozby by měly vyplynout z vypracování vnějších analýz, jako jsou SLEPT analýza a Porterova analýza. Silné a slabé stránky vyplývají z analýzy vnitřního prostředí firmy (Červený, 2014, s. 137).

## **2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE**

Druhá kapitola se zaměřuje na společnost, která byla zmíněna již v úvodu této práce. Nejprve se v kapitole objeví charakteristika vybrané společnosti, kde bude stručně popsána historie a její popis, včetně seznámení se s organizační strukturou a výrobním programem. Na první část následně naváže analýza okolí.

### **2.1 Charakteristika společnosti**

V následujících podkapitolách bude stručně uvedena historie a popis analyzované společnosti. Dále i organizační struktura a výrobní program.

#### **2.1.1 Historie a stručný popis analyzované společnosti**

Společnost DOLS, spol. s r. o vznikla privatizací bývalého státního podniku STAVOKONSTRUKCE, tehdeším téměř monopolním výrobcem listovních schránek pro hromadnou bytovou výstavbu. Společnost navázala na jeho tradiční výrobu výrobků pro stavebnictví – oken, dveří a výrobků stavebního zámečnictví. V roce 1992 společnost navázala kontakty v zahraničí a ve velkém začala produkci listovních schránek směřovat do Německa, odkud se naučila kvalitě, zejména skrz náročné podmínky odpovídající tehdy platné německé normě. Trvalo několik let, než se v tuzemsku objevili první zájemci o dodávky těchto nových modelů listovních schránek, avšak tehdy vznikl nový standard úrovně zařízení pro doručování pošty a řešení domovních vstupů. V roce 1998 byla společnost transformována na akciovou společnost, tak jak je známa v současnosti. Od roku 2000 došlo k navýšení objemu výroby sestav listovních schránek až o pětinasobek. Výrazná modernizace v oblasti výrobních technologií rozšířila možnosti nabízeného sortimentu schránek a umožnila vyrábět atypické rozměry dle požadavků zákazníka. Dnes se již čím dál častěji řeší požadavky na komplexní řešení vstupu. Sestavy schránek je možné doplnit o zvonková tlačítka, hovorové moduly, videokameru, osvětlení nebo kódové zámky. V současnosti výrobní potenciál společnosti tvoří kolem 130 pracovníků (DOLS, © 2022).

## **Aktuální údaje o společnosti**

**Název společnosti:** DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a. s.

**Právní forma:** akciová společnost

**Základní kapitál:** 14 400 000 Kč

**Datum vzniku:** 24. února 1998

**Sídlo:** Nemocniční 734/13, 787 01 Šumperk

**Identifikační číslo:** 25391941

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

silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně, - nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti 3,5 tuny včetně

provádění staveb, jejich změn a odstraňování

zámečnictví, nástrojářství



**Obrázek 9:** Logo společnosti DOLS, a. s.

(Zdroj: DOLS, © 2022)

### **2.1.2 Výrobní program společnosti**

Výroba společnosti je orientovaná do 3 základních oborů: **kovovýroba, plastová výroba a hliníková výroba.**

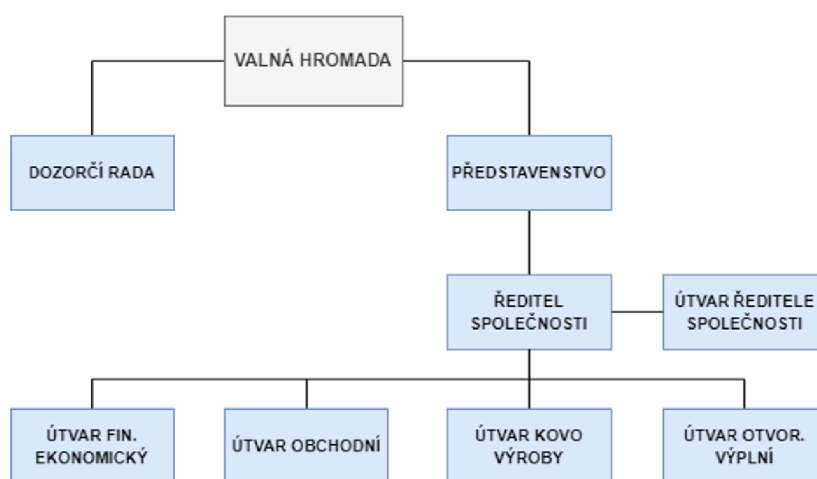
**Kovovýroba** se soustředí především na výrobu listovních schránek, dále jejich sestav pro hromadnou bytovou výstavbu a jejich doplňků (zvonková tabla, domovní čísla apod.). Vedle toho má významný podíl na produkci výroba dílů obchodních regálů, regálů pro

prezentaci výrobků a různých ostatních regálů. Dále zůstává ve výrobním programu výroba ocelových výrobků pro stavebnictví jako jsou zábradlí, schodiště a atypické dveře.

**Hliníková a plastová výroba** je zaměřena na výrobu oken a dveřních systémů. Výroba plastových oken zpracovává plastové profily firmy VEKA. Tento systém umožňuje výrobu od nejmenších po největší myslitelné prvky z profilů odpovídající šířky i výrobu nejrůznějších tvarů oken. S těmito profily lze rovněž úspěšně napodobit stylová dřevěná okna v provedení, tvaru i barvě. K výrobě hliníkových prvků se využívají profilové systémy firmy REYNAERS. Z těch se vyrábí hliníková okna, hliníkové dveře, prosklené fasády a zimní zahrady (Poštovní schránky DOLS, © 2018).

### 2.1.3 Organizační struktura společnosti

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o akciovou společnost, je nejvyšším orgánem společnosti valná hromada. Ta je tvořena 3 členy. Po valné hromadě v pořadí následující důležitý orgán z hlediska řízení je dozorčí rada, která působí jako kontrolní orgán. Od valné hromady se kontrolní orgán rozlišuje tím, že je stále činný. Jeho činnost spočívá zejména v tom, že provádí dohled a kontroluje představenstvo společnosti. Představenstvo je jako řídicí orgán plně zastoupen ředitelem společnosti, který jedná jménem společnosti, řídí její činnosti a má na starost obchodní vedení společnosti.



**Obrázek 10: Organizační struktura DOLS, a. s.**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **2.2 Analýza firmy a okolí**

Následující podkapitoly budou zahrnovat SLEPT analýzu, Porterův model konkurenčních sil a analýzu 7S.

### **2.2.1 SLEPT analýza**

#### **Sociální faktory**

Nezaměstnanost v prosinci v roce 2021 dosahovala 3,5 %. Z listopadové hodnoty 3,3 % tak stoupla vlivem ukončení sezónních prací a smluv na dobu určitou. Ve srovnání s předchozím rokem 2020 je o 0,5 % nižší. Průměrná míra nezaměstnanosti dosáhla v roce 2021 3,8 %. Celkový počet volných pracovních míst byl 343 148. Více jak 70 % pozic však poptává zaměstnance se základním nebo nižším vzděláním. V roce 2022 se očekává průměrná míra nezaměstnanosti kolem 3,5 % (Kurzy.cz, 2022).

Společnost dlouhodobě čelí problému fluktuace nových zaměstnanců a nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, což značně ovlivňuje její rozvoj.

#### **Legislativní a politické faktory**

Právní forma analyzované společnosti je akciová společnost. Všechny společnosti provozující podnikatelskou činnost se musí řídit zákony a nařízeními pro ně určenými, které vláda České republiky schválí. K podnikání se vztahuje *Občanský zákoník* a *Zákon o obchodních korporacích*, který upravuje právní formu podnikání. Jako další důležité zákony, které musí společnost DOLS, a. s. dodržovat v rámci svého podnikání, jsou *Zákon o účetnictví*, *Zákon o daních z příjmu*, *Zákon o dani z přidané hodnoty*, *Zákon o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů*, *Zákon o ochraně hospodářské soutěže* a jiné.

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory značně ovlivňují finanční situaci ve společnosti. Na celé fungování společnosti působí celá řada ekonomických faktorů, které by měla společnost sledovat. Jako nejzásadnější lze považovat inflaci, hrubý domácí produkt, vývoj měnových kurzů

a úrokových sazeb v České republice. Můžou mít pozitivní nebo negativní dopad na chod společnosti.

V roce 2021 dosahovala průměrná roční míra inflace podle Českého statistického úřadu hodnoty 3,8 %. V předcházejícím roce 2019 tomu bylo o 0,6 % méně (Český statistický úřad, 2022). V prosinci roku 2021 inflace činila 6,6 %. V lednu 2022 inflace skokově zrychlila. V lednu 2022 spotřebitelské ceny vzrostly oproti loňskému roku o téměř 10 %. Pro rok 2022 bude hlavním makroekonomickým problémem akcelerující inflace, která zůstává na nejvyšší úrovni od roku 1981. Extrémně vysoká hodnota je výsledkem řady na sebe navazujících událostí (Kurzy.cz, 2022).

Česká republika zažívá nejvyšší růst cen za více než dvacet let. Tuto nepříznivou skutečnost se snaží ovládnout Česká národní banka zvedáním úrokových sazeb. Neočekávaná situace v podobě války na Ukrajině situaci s rostoucí inflací ještě více zhoršuje a způsobuje další růst cen, zejména zemního plynu a ropy (Kurzy.cz, 2022).

Hrubý domácí produkt vzrostl v roce 2021 o 3,3 %. Ve 4. čtvrtletí HDP vzrostlo mezičtvrtletně o 0,9 % a meziročně vzrostl o 3,6 %. České ekonomice se v roce 2021 dařilo. Její růst byl podpořen výdaji na konečnou spotřebu a změnou stavu zásob (Kurzy.cz, 2022).

### **Technologické faktory**

Vzhledem k podnikatelské činnosti, kterou provozuje analyzovaná společnost, hrají technologie klíčovou roli. Dnešní doba čím dál více zrychlujícího se tempa technologického vývoje si žádá časté investice do moderních strojů, které zajistí společnosti potřebnou konkurenceschopnost, zvýší kvalitu a produktivitu práce.

Společnost klade velký důraz na kvalitu výroby, proto pravidelně dochází k inovacím technického vybavení. Ve strojovém parku se nachází mnoho výkonných strojů, nástrojů a vybavení pro výrobní činnost. Nejvýznamnějšími jsou laserové centrum, vysekávací CNC lis nebo ohraňovací lis od firmy Safan, který je pro své technické provedení jediný svého druhu na trhu. Společnost má k dispozici mnoho dalších strojů a vybavení, jenž se podílí na celkové výrobě.



## **2.2.2 Porterův model konkurenčních sil**

### **Rivalita firem působících na daném trhu**

Konkurenční boj v oblasti listovních schránek je nepatrný. Společnost se výrobě tohoto produktu věnuje už od začátku svého působení a není tedy divu, že jsou schránky DOLS známé po celé republice. Dlouholetá historie v oboru a řada spokojených zákazníků navíc vzbuzuje větší věrohodnost, než jiné společnosti nabízející tento typ produktu. V Olomouckém kraji, kde sídlí společnost, se nenachází jiná další firma, která by se zabývala tímto zaměřením. Dá se říct, že i v celé České republice se nenajde lepší dodavatel s tak širokou a kvalitní nabídkou výrobků a služeb, které poskytuje právě společnost DOLS, a. s. Díky svým technologiím zvládne navíc své produkty přizpůsobit všem přáním zákazníka, a každý si tak přijde na své.

Pokud jde o otvorové výplně, zde je konkurenční boj již více patrný. Na trhu existuje mnoho společností zabývajících se výrobou oken a dveří. Jedná se např. o společnost SULKO – Spolehlivá okna & dveře, jež se také řadí mezi přední české dodavatele oken a dveří. Na rozdíl od analyzované společnosti má společnost SULKO celou síť poboček po celé republice a v Olomouckém kraji dokonce celkem 4 pobočky. V tomto má určitou výhodu. Jako další možnou konkurenci může analyzovaná společnost brát okna a dveře dovážená z Polska, která mohou být za dostupnější ceny, což v konkurenčním boji hraje velkou roli.

### **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Určité riziko v podobě vstupu nové konkurence hrozí téměř vždy. Výhodou společnosti je různorodá výroba (kovovýroba, výroba otvorových výplní). Vzhledem k tomu, že hlavní činnost společnosti se soustředí na dvě rozdílné oblasti, je tak chráněná před možným úpadkem v případě úspěchu u konkurence. Společnost tedy není závislá pouze na jedné oblasti výroby a může se spoléhat na druhou. Jako další nemalá výhoda pro společnost je i to, že má dlouholetou historii v oboru, spokojené a stálé zákazníky a kladné vztahy s dodavateli. Nová konkurence má tak velmi malé šance obstát a vůbec vyrovnat se se všemi poskytujícími službami a výhodami poskytovanými analyzovanou společností.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Mezi dodavatele materiálu pro otvorové výplně se řadí společnosti VEKA a Reynaers. Společnost VEKA dodává materiál pro plastovou výrobu a společnost Reynaers pro hliníkovou výrobu. Zmíněné společnosti se řadí mezi nejvýznamnější dodavatele profilových systémů v Evropě. Jiné dodavatele společnost nemá a bylo by velmi složité za ně najít stejně kvalitní náhradu. V tomto případě lze říci, že vyjednávací síla dodavatelů je hodně veliká.

V případě dodavatelů pro kovovýrobu má společnost více volnosti. Materiál odebírá ze společností Feron a ALFUN. Navíc výchozím materiálem jsou v této výrobě kovové plechy, které nabízí mnoho firem. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy nižší.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Vyjednávací síla zákazníků není příliš významná. Společnost má v tomto směru značnou výhodu. Díky dvěma rozdílně zaměřeným výrobám má také dvě rozdílné skupiny zákazníků. V momentě případného odlivu jedné skupiny zákazníků tu bude nadále skupina druhá a takováto situace tak nebude pro společnost likvidační. Společnost však dělá maximum pro to, aby si své zákazníky udržela. Nejvyšší prioritou je pro ni spokojený zákazník.

Zákazníky společnosti DOLS, a. s. tvoří především velké stavební firmy, bytová družstva, drobní zákazníci (majitelé domů a bytů, zákazníci na e-shopu) a zahraniční zákazníci (dodávky pro velké obchodní řetězce).

### **Hrozby substitutů**

U výrobků plynoucích z kovovýroby nehrozí příliš vysoká hrozba v podobě nahrazení substituty. Pro listovní schránky není žádný jiný typ produktu, který by jej dokázal nahradit. Současně společnost sleduje nové trendy a reaguje na ně. Příkladem je novinka v nabídce v podobě parcel boxů.

Oblast výroby otvorových výplní je ohrožena tím, co upřednostní zákazník. Nejpoužívanější materiály pro výrobu dveří a oken jsou plasty, hliník a dřevo. Analyzovaná společnost se zaměřuje na výrobu plastových a hliníkových výplní. Zákazník tak může dát přednost výrobkům ze dřeva. Každý z uvedených materiálů má

svá pro a proti, kdy tedy konečná volba závisí právě na zákazníkovi. Příznivou informací pro společnost je to, že v České republice jsou nejrozšířenější právě plastová okna a dveře.

### **2.2.3 McKinseyho 7S**

McKinseyho 7S se řadí mezi analýzy vnitřního okolí společnosti. Pro společnost je tato analýza následující:

#### **Strategie**

Společnost se řadí mezi přední české dodavatele oken, dveřních systémů a poštovních schránek s dlouholetou tradicí. Zakládá na vysoce kvalitních výrobcích, jež jsou základním tvůrcem hodnoty podniku. Vzhledem k postavení společnosti na trhu je strategie zaměřená na diferenciaci produktu a staví na jeho jedinečnost. Úspěšnost této strategie je podmíněna podrobnou znalostí zákazníka, jeho potřeb a znalostí konkurence. Cílem společnosti je zastávat významné místo mezi výrobci v oblasti kovovýroby na celém území České republiky. Pro dosažení cíle se strategie společnosti soustředí i na solidní jednání v partnerských i obchodních vztazích a na budování dobré pověsti na českých i zahraničních trzích.

#### **Struktura**

Systém vnitřní struktury akciové společnosti je dualistický. V čele akciové společnosti jako nejvyšší orgán působí valná hromada. Statutárním orgánem je představenstvo a kontrolním orgánem je dozorčí rada. Veškeré činnosti týkající se chodu a řízení společnosti zastupuje ředitel společnosti.

Organizační struktura ve společnosti má podobu funkcionální. Je rozdělena na jednotlivé útvary (útvary ředitele společnosti, finančně ekonomický útvar, obchodní útvar, útvar kovovýroby a útvar otvorových výplní). Každý útvar má svého vedoucího pracovníka, který rozhoduje o otázkách spadajících do jeho kompetence.

## **Spolupracovníci**

Společnost se řídí etickým kodexem a jeho všeobecnými zásadami. Respektuje Všeobecnou deklaraci lidských práv Organizace spojených národů. Mezi interní zásady společnosti patří vlídné jednání se spolupracovníky, nezneužívání funkční nadřazenosti, vzájemná výpomoc radou a věcné řešení všech vyskytnutých problémů. Ve společnosti funguje odborová organizace a je podepsána kolektivní smlouva, která zajišťuje přirozený růst platů i další sociální výhody pro všechny spolupracovníky. Ve společnosti v roce 2020 pracovalo v průměru 128 zaměstnanců.

## **Schopnosti**

Společnost disponuje výkonným technickým vybavením, mezi které se řadí laserové centrum EAGLE eVision 1530, ohraňovací lis od firmy Safan nebo vysekávací CNC lis. Právě ohraňovací lis od firmy Safan je svým technickým provedením jediný svého druhu na trhu. Společnost disponuje bezpočtem dalších strojů a zařízení, jež se rovněž významnou rolí podílejí na celkové výrobě. Lakování práškovou barvou provádí na nové lakovací lince.

## **Styl řízení**

Ve společnosti je uplatňován demokratický styl řízení. Každý útvar ve společnosti má svého vedoucí, který umožňuje svým podřízeným se vyjádřit, deleguje část svých pravomocí, ale v konečné fázi mu zůstává zodpovědnost. Vedoucí útvarů se zodpovídají řediteli společnosti.

## **Systemy**

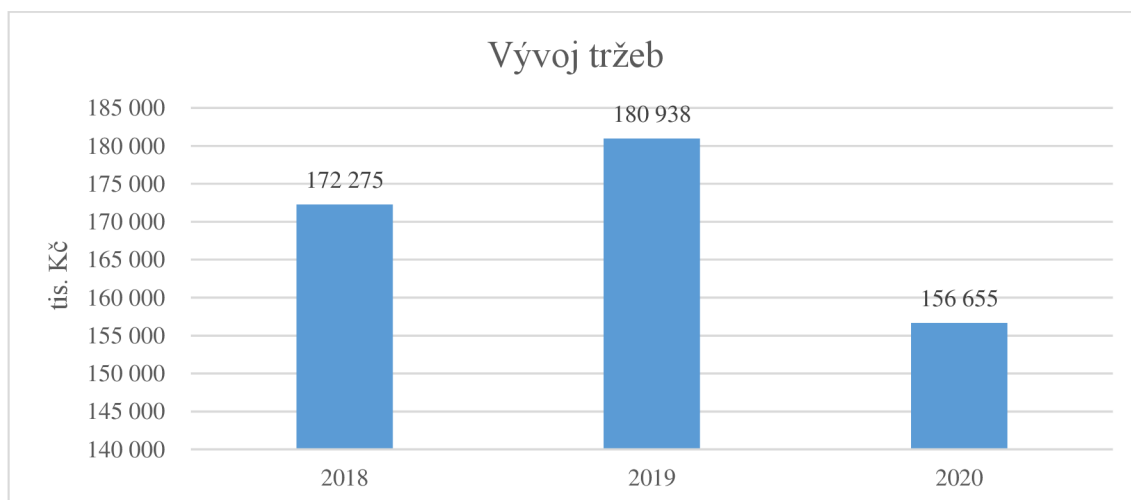
Společnost používá pro své fungování podnikový informační systém ESO9, který je určený pro výrobní i obchodní firmy. Jeho funkčnost je v maximální možné míře přizpůsobena potřebám a požadavkům společnosti. Mezi řešené oblasti činností v tomto informačním systému je oblast účetnictví, plánování, majetek, prodej, CRM aktivity, manažerské výstupy, controlling, interní evidence a další.

## Sdílené hodnoty

Společnost přemýšlí dopředu, aby zjistila, jaký dopad bude mít jejich práce na životní prostředí. Jsou-li k dispozici vhodné alternativy, vyhýbá se materiálům a metodám, co by mohly představovat riziko pro životní prostředí. Neangažuje se v aktivitách, které by s sebou nesla nepřijatelná environmentální a možná sociální rizika. Taková rizika se snaží odhalit co nejdříve, aby mohla zavčas učinit adekvátní opatření a rozhodnutí.

## 2.3 Vývoj tržeb

Ve sledovaném období v letech 2018 až 2020 hodnoty celkových tržeb kolísaly. V roce 2018 činily celkové tržby společnosti DOLS, a. s. celkem 172 275 tis. Kč. V následujícím roce došlo k jejich růstu a dosahovaly hodnoty až 180 938 tis. Kč. Tento rok byla zaznamenána hodnota nejvyšší ve sledovaném období. Naopak nejnižší hodnotu v tomto období společnost dosáhla v roce 2020, kdy celkové tržby společnosti činily 156 655 tis. Kč. Meziroční pokles až o 24 mil. Kč byl zejména zapříčiněn pandemií COVID-19, která mimo jiné stála za zdražením výrobního materiálu a omezením vývozu a dovozu do České republiky. Vývoj tržeb je znázorněn na následujícím Grafu 1.



**Graf 1: Vývoj tržeb**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.4 Analýza rentability

Následující tabulka zobrazuje výsledné hodnoty vybraných ukazatelů rentability společnosti DOLS, a. s. v letech 2018 až 2020. Pro porovnání nechybí také hodnoty oborového průměru. Hodnoty oborové průměru pro rok 2020 jsou pouze předběžné a jedná se o zdroj z Českého statistického úřadu. Byly získány na základě emailové komunikace s Ministerstvem průmyslu a obchodu.

**Tabulka 1: Analýza rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

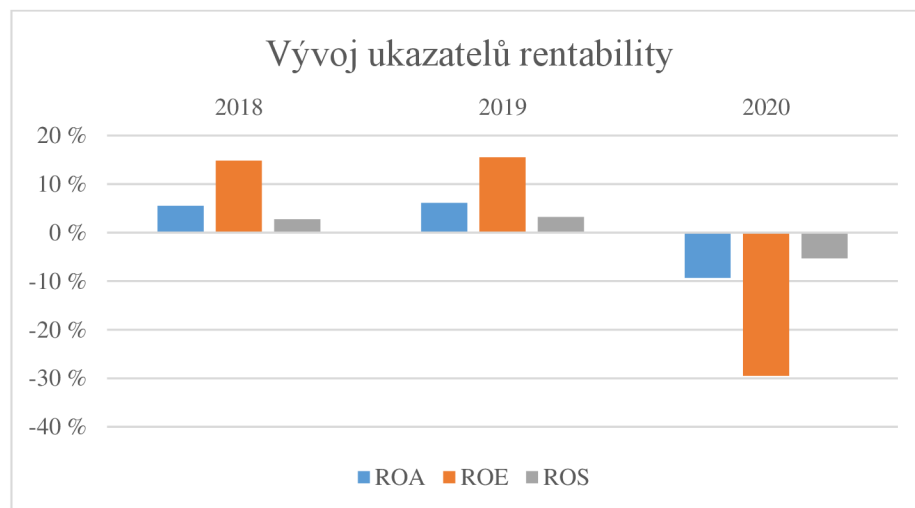
<b>Analýza rentability (%)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>ROA</b>	5,49	6,09	-9,34
Oborový průměr	7,77	8,07	6,73
<b>ROE</b>	14,81	15,55	-29,52
Oborový průměr	15,16	14,75	11,66
<b>ROS</b>	2,75	3,19	-5,30
Oborový průměr	7,63	8,13	7,66

U rentability aktiv můžeme v prvních dvou sledovaných letech pozorovat rostoucí tendenci. V roce 2019 společnost dosáhla nejvyšší hodnotu, a to 6,09 %. V roce 2020 společnost dosáhla hodnotu -9,34 %, což bylo zapříčiněné zápornými hodnotami dosazovaných do ukazatele. V porovnání s oborovým průměrem si sledovaná společnost vedla hůře. I zde u oborového průměru můžeme spatřit v prvních dvou sledovaných letech rostoucí tendenci a následný pokles v roce 2020.

V rámci rentability vlastního kapitálu můžeme sledovat podobnou situaci. V prvních dvou letech si sledovaná společnost udržuje rostoucí tendenci. Nejlépe je na tom opět v roce 2019, kdy dosahuje hodnoty 15,55 %. V roce 2020 znovu dosahuje zápornou hodnotu, a to -29,52 %. V porovnání s oborovým průměrem na tom byla sledovaná společnost lépe pouze v roce 2019, kdy dosahovala vyšší hodnoty. Tedy více korun zisku připadlo na jednu korunu vlastního kapitálu u sledované společnosti.

Rentabilita tržeb znovu znázorňuje v prvních dvou sledovaných letech rostoucí tendenci. Z hodnoty 2,75 % vzrostla na 3,19 %. V posledním sledovaném roce 2020 společnost dosahovala hodnoty -5,30 %. Oproti oborovému průměru dosáhla sledovaná společnost nižších hodnot.

Dosažené hodnoty analýzy rentability sledované společnosti je možné vidět také na následujícím grafu. Nejlepších výsledků společnost dosahovala v roce 2019. Nejhorší hodnoty byly zachyceny v roce 2020, kdy společnost měla záporný výsledek hospodaření.



**Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.5 Analýza zadluženosti

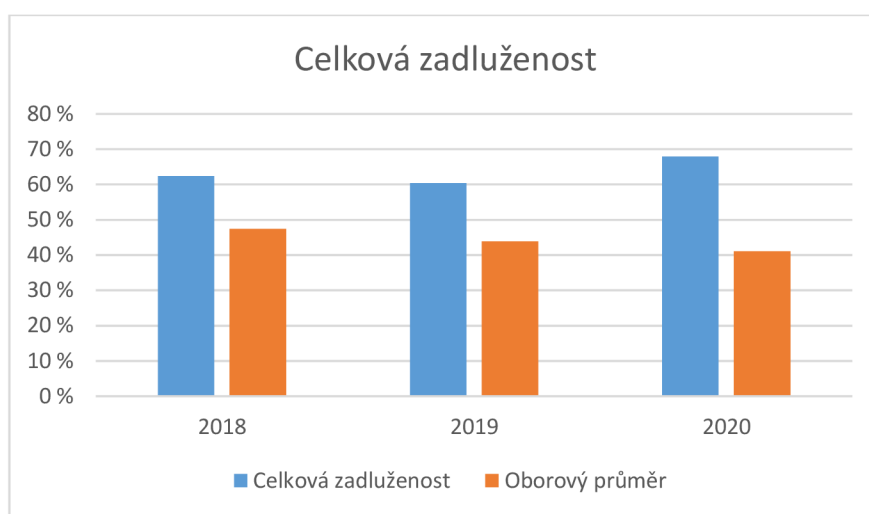
Následující tabulka zachycuje analýzu zadluženosti. Součástí je ukazatel celková zadluženost a koeficient samofinancování. Pro srovnání je uvedený oborový průměr. Hodnoty oborové průměru pro rok 2020 jsou pouze předběžné a jedná se o zdroj z Českého statistického úřadu. Byly získány na základě emailové komunikace s Ministerstvem průmyslu a obchodu.

**Tabulka 2: Analýza zadluženosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Analýza zadluženosti (%)	2018	2019	2020
<b>Celková zadluženost</b>	62,41	60,39	67,94
Oborový průměr	47,40	43,94	41,08
<b>Koeficient samofinancování</b>	37,11	39,19	31,63
Oborový průměr	51,26	54,74	57,75

Mezi lety 2018 a 2019 se společnost dařilo snížit hodnotu ukazatele celkové zadluženosti a držela se okolo 60 %. V roce 2020 však došlo k nárůstu o více než 7 % na hodnotu 67,94 %. Společnost by se do budoucna měla pokusit snížit tento ukazatel a více financovat své podnikání z vlastních zdrojů. Všechny výsledné hodnoty u sledované společnosti se drží nad oborovým průměrem, což není pro společnost příznivé. Hodnoty oborového průměru si navíc udržely klesající tendenci v rámci sledovaného období, což neplatí pro sledovanou společnost. Tato skutečnost je zachycena na následujícím Grafu 3.



**Graf 3: Celková zadluženost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.6 Analýza aktivity

V následující tabulce jsou zachyceny hodnoty z analýzy aktivity. V této analýze je zahrnut obrat celkových aktiv, doba obratu pohledávek a doba obratu zásob. Pro porovnání hodnot je uvedený i oborový průměr. Hodnoty oborové průměru pro rok 2020 jsou pouze předběžné a jedná se o zdroj z Českého statistického úřadu. Byly získány na základě emailové komunikace s Ministerstvem průmyslu a obchodu.



**Tabulka 3: Analýza aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Analýza aktivity</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Obrat celkových aktiv</b>	1,99	1,91	1,76
Oborový průměr	1,20	1,18	1,02
<b>Doba obratu pohledávek</b>	54,36	66,69	44,02
Oborový průměr	67,95	66,77	77,09
<b>Doba obratu závazků</b>	106,82	90,95	118,32
Oborový průměr	86,97	87,04	87,80
<b>Doba obratu zásob</b>	47,28	41,81	42,25
Oborový průměr	50,73	49,65	56,99

Z Tabulky 3 vyplývá, že hodnoty obratu celkových aktiv společnosti se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí mezi 1,76 až 1,99. Nejvyšší hodnota byla dosažena v roce 2018, kdy došlo k obratu celkových aktiv v tržbách téměř dvakrát. Postupně docházelo ke snížení. Doporučený interval pro hodnotu tohoto ukazatele se pohybuje v rozmezí 1,6 až 3 obrátky za rok, a to společnost splňuje ve všech sledovaných letech. Oproti tomu hodnoty oborového průměru se pohybovaly níže než u sledované společnosti, a to v rozmezí 1,02 až 1,20. Hodnoty tedy ve výsledku nesplňovaly doporučený interval.

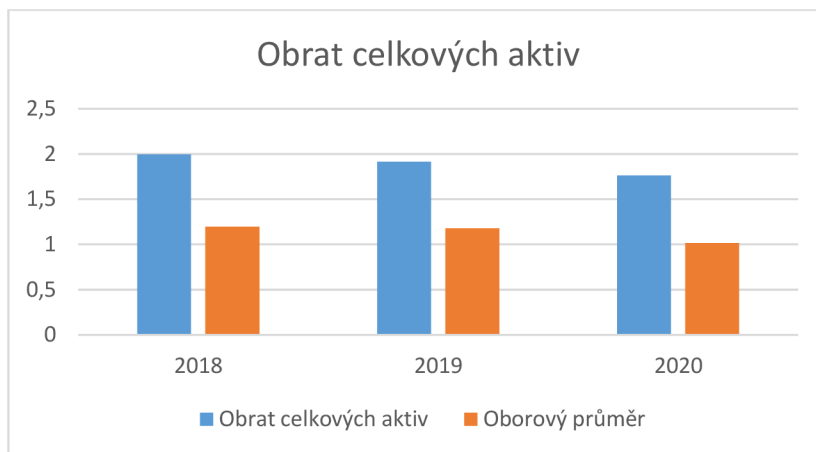
Doba obratu pohledávek, nebo jinak doba splatnosti pohledávek, vyjadřuje průměrný počet dní, kdy dojde k zaplacení pohledávky zákazníkem od vydání faktury. Hodnoty, které dosahovala sledovaná společnost se pohybovaly od 44 až do 67 dní. Nejdélší doba obratu pohledávek nastala v roce 2019 a nejkratší v roce 2020. V porovnání s oborovým průměrem na tom byla sledovaná společnost lépe a dosahovala nižších hodnot, což je pro ni příznivé.

Hodnoty doby obratu závazků ve sledovaném období hodně kolísaly. Kromě roku 2018 se i výrazně lišily od oborového průměru. Nejvyšší hodnotu tento ukazatel dosahuje v roce 2020, a to 118 dní. Ukazatel vyjadřuje, kolik dní společnosti průměrně trvá, než zaplatí svým dodavatelům. Obecně jsou vyšší hodnoty žádoucí a vypovídají o schopnostech firmy vyjednat si výhodné dodací lhůty. Hodnoty by měly ideálně převyšovat hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek, což je splněno ve všech sledovaných letech.

Poslední ukazatel z analýzy aktivity je ukazatel doby obratu zásob, který udává, za jakou dobu společnost průměrně prodá své zásoby. Hodnoty se pohybují od 42 do 48 dní. Hodnoty oborového průměru u tohoto ukazatele jsou vyšší ve všech sledovaných letech,

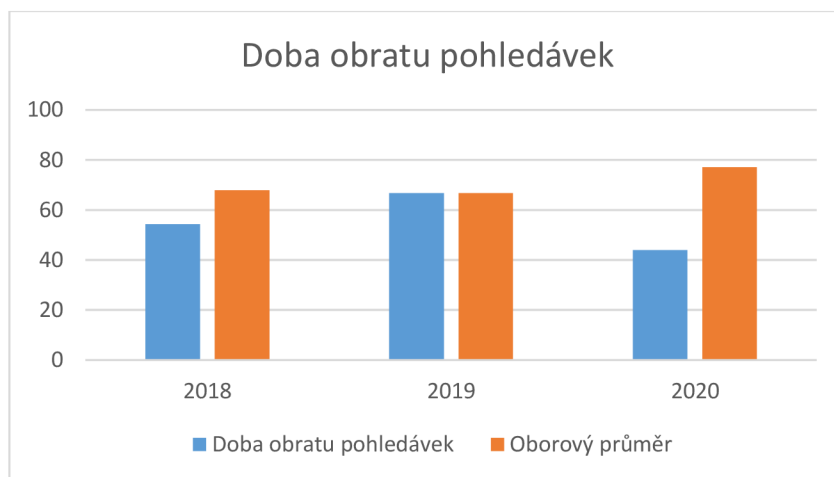
což znamená, že jsou zásoby v konkurenčních podnicích vázány déle do doby jejich prodeje. Obecně platí, že čím kratší je doba u tohoto ukazatele, tím je to pro společnost lepší.

Následující grafy zachycují vývoj ukazatele obratu celkových aktiv a dobu obratu pohledávek. Zobrazují jak hodnoty sledované společnosti, tak hodnoty oborového průměru pro snazší porovnání výsledků.



**Graf 4: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Graf 5: Doba obratu pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza znázorňuje souhrn informací zjištěných z předchozích analýz vnějšího a vnitřního okolí společnosti. Zahrnuje silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### **Silné stránky:**

- Dlouholetá historie v oboru.
- Dobré jméno v oboru.
- Kvalita výrobků a služeb.
- Management.
- Dobré vztahy s obchodními partnery.
- Spolupráce se zahraničními poradenskými firmami.

### **Slabé stránky:**

- Fluktuace nových zaměstnanců.
- Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce.
- Špatná vnitřní komunikace ve společnosti.
- Nezaznamenané námitky k vedení společnosti ze strany pracovníků.
- Chybějící systém měření spokojenosti zákazníků a zaměstnanců.

### **Příležitosti:**

- Rozšíření výroby na území ČR i do zahraničí.
- Motivační systém.
- Kultura společnosti – firemní setkání.
- Dotační programy.

### **Hrozby:**

- Pronikání konkurence v oboru.
- Nízká iniciace ze strany pracovníků.
- Zdražování materiálu.
- Růst nákladů.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola se zabývá celkovým zhodnocením výkonnosti společnosti DOLS, a. s. a následným navržením příslušných opatření, které by mohly vést k jejímu zlepšení.

#### 3.1 Návrh výzkumného procesu, stanovení výzkumných metod

Pro hodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s. bude využita metodika EFQM Model Excellence. Potřebná data budou získána na základě kvalitativního přístupu. Použit bude dotazníkový systém vytvořený Radou kvality České republiky z roku 2010, známého též jako Model Start 2010. Podle Rady kvality České republiky se jedná o program, který je založen na objektivním ověřování efektivnosti a kvality všech činností organizace a na jejich hodnocení ve smyslu předložených otázek, zejména z pohledu uspokojování požadavků zákazníka a dosažení dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

Výzkumná metoda je standardizované dotazování. Vybrané oblasti dotazníku budou určeny k vyplnění klíčovými zaměstnanci společnosti, kterým je daná oblast blízká a nejlépe souvisí s jejich pracovní pozicí v organizaci. Sběr dat bude probíhat za pomoci strukturovaného dotazníku, jehož distribuce proběhne zasláním zpracovaného dotazníku na e-mailové adresy zaměstnanců společnosti. Dotazník obsahuje 50 otázek, které se týkají 9 oblastí EFQM Modelu Excellence. Každá otázka má čtyři možné odpovědi, jejichž bodové zastoupení odpovídá úspěchu, či neúspěchu jednotlivě dosažených cílů. Bodové hodnocení jednotlivých odpovědí je citováno z Modelu Start následovně: (Rada kvality České republiky, 2011, s. 11)

*„D – Dosud nezahájeno: Téměř nic se neděje; snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než za zbožné přání (0 %).*

*C – Určitý pokrok: Určitý důkaz o tom, že něco pozitivního se skutečně děje. Náhodná příležitost přezkoumání, která mají za následek zlepšení a zdokonalení. Izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %).*

*B – Podstatný pokrok: Jednoznačný důkaz, že je tato oblast dobře řešena. Pravidelná a rutinní přezkoumání a zlepšování. Určité znepokojení nad tím, že tato oblast není řešena v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %).*

*A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch; je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %).“*

Pro každou oblast dotazníku byl dle uvážení ředitele společnosti DOLS, a. s. osloven konkrétní zaměstnanec, který byl nejvhodnější volbou pro danou oblast vzhledem k pozici, kterou ve společnosti zastává a jaké má kompetence. Oslovení zaměstnanci působí na následujících pozicích:

- ředitel společnosti,
- vedoucí personálního oddělení,
- výrobní ředitel Kovovýroby,
- vedoucí prodeje.

### **3.2 Hodnocení výkonnosti společnosti DOLS, a. s.**

Následující podkapitoly se věnují devíti zkoumaným oblastem EFQM Modelu Excelence. Na základě vyplněného dotazníku, který je uveden v přílohách této práce, budou podle metodiky Modelu Start vyhodnoceny jeho odpovědi. Podle dosažených výsledků výzkumu poté dojde k celkovému hodnocení výkonnosti společnosti a návrhu opatření, která by mohla vést ke zvýšení výkonnosti společnosti DOLS, a. s. Součástí zhodnocení bude také grafické znázornění úspěšnosti jednotlivých oblastí.

#### **3.2.1 Vedení**

Oblast přezkoumává činnosti a chování vůdčích osobností. Posuzuje role řídicích pracovníků během vytváření jasného poslání a vize, hodnot a organizačních cílů i při zajišťování nezbytné struktury a systému managementu, jejich uplatňování a realizaci. Více se zde klade důraz na spíše osobní zapojení a činy, nežli jejich písemná a ústní prohlášení. Jak vůdčí osobnosti během změn zachovávají stálost cílů společnosti. Dále se přezkoumává, jak všechny vůdčí osobnosti sdělují a podporují záměry a hodnoty, i způsob, jakým se vůdčí osobnosti aktivně účastní obchodních jednání se zákazníky a dodavateli (Rada kvality České republiky, 2011, s. 20).

Oblast Vedení se dotazuje na následující otázky:

„Otázka 1:

*Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?*

Otázka 2:

*Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?*

Otázka 3:

*Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?*

Otázka 4:

*Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?*

Otázka 5:

*Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např.: v rámci místní komunity a profesních sdružení?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 20).*

**Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Vedení**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>VEDENÍ</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	0	5	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	165	0	0	165
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>33,00</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti Vedení, která zjišťuje působení a činnosti vrcholových pracovníků ve společnosti, dosáhla společnost hodnocení 33 %, což je velmi málo. Jako pozitivum je možné brát to, že žádná z otázek v této oblasti nebyla hodnocena nejhorší možnou odpovědí D – Dosud nezačínáno. Určitý pokrok je zaznamenán, avšak ne velmi podstatný, vzhledem ke skutečnosti, že všechny otázky byly hodnoceny odpovědí C – Určitý pokrok. Na základě odpovědí z vyplněného dotazníku vyplynulo, že není členy vrcholového vedení jasně definováno poslání společnosti, její vize a hodnoty. Vedení společnosti také dostatečně nepodporuje zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a sami se aktivně v činnostech zlepšování příliš neangažují. Neexistuje žádná zpětná vazba od zaměstnanců k hodnocení kvality manažerských schopností vedoucích pracovníků a způsobu řízení společnosti. V dostačující míře také vedení neprojevuje uznání pracovníků a nemotivuje je k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti společnosti. Vztahy s klíčovými zákazníky a partnery nejsou systematicky rozvíjeny se členy vrcholového vedení.

### **3.2.2 Strategie**

Oblast zjišťuje, jak jsou cíle a hodnoty společnosti začleněny do celkové strategie a plánování činností. Dále hodnotí, zdali je strategie a plánování založené na obecně rozšířených a hodnověrných faktech a datech a zda je plán na úrovni vrcholového vedení uzpůsobený reálným a dosažitelným plánům na provozní úrovni. Rovněž se hodnotí, zda je společnost schopna stanovit, kdy a jak má změnit své cíle a strategii v návaznosti na změny podmínek na trhu (Rada kvality České republiky, 2011, s. 21).

Oblast Strategie se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?*

*Otázka 2:*

*Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?*

*Otázka 3:*

*Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a zpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?*

*Otázka 4:*

*Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?*

*Otázka 5:*

*Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 21).*

**Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>STRATEGIE</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	1	4	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	0	0	132
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>26,4</b>	<b>% úspěchu</b>			

Z výše uvedené tabulky je možné vidět, že další oblast v pořadí, kterou je Strategie, dosahuje pouhých 26,4 %. Je zde mnoho co zlepšovat. Nejhuře zodpovězenou otázkou v této části je otázka č. 5, která je hodnocena možností D. Poukazuje na to, že neexistuje objektivní důkaz o tom, že jsou strategie společnosti rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a zainteresovaných stran. V ostatních částech této oblasti dosahuje společnost určitého pokroku, na kterém je třeba však zapracovat. Dle odpovědí bylo zjištěno, že strategie není založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Strategické cíle nejsou dostatečně podpořeny firemní politikou a cíli. Ne všichni pracovníci jednotlivých oddělení jsou seznámeni s posláním, misí, vizí a hodnotami společnosti.



### 3.2.3 Pracovníci

V oblasti Pracovníci dochází ke zjištění, jak společnost rozvíjí a zapojuje celkový potenciál svých pracovníků během dosahování výsledků a zlepšení v rámci společnosti na úrovni jednotlivce a týmu. Tato oblast se soustředí na to, jak cíle a záměry pracovníků souvisí s cíli a záměry společnosti. Dále zda procesy, jež se týkají řízení lidských zdrojů, např. hodnocení výkonnosti a výcvik, jsou efektivní a pracovníci je respektují. Přezkoumává se zde, zda jsou pracovníci ve větší míře zmocňováni k jednání a zdali dochází k jejich zapojení do procesu neustálého zlepšování společnosti (Rada kvality České republiky, 2011, s. 22).

Oblast Pracovníci se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?*

*Otázka 2:*

*Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?*

*Otázka 3:*

*Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?*

*Otázka 4:*

*Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činnosti zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?*

*Otázka 5:*

*Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 22).*

**Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti Pracovníci**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PRACOVNÍCI</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	1	2	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	67	200	333
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>66,6</b>	<b>% úspěchu</b>			

Dosažená úspěšnost v oblasti Pracovníci je 66,6 %, což je v porovnání s předchozími hodnoceními o poznání lepší výsledek. Došlo celkem dvakrát k označení nejlepší možné odpovědi, kterou je „Zcela dosaženo“. Takto zodpovězeny byly otázky 1 a 3. Znamená to, že společnost má jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, která je také pravidelně aktualizována v souladu s vývojem podnikatelských cílů společnosti. Společnost má také zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem. Podstatný pokrok byl zjištěn při tom, že ve společnosti existuje efektivní komunikace se zaměstnanci a úsilí zaměstnanců je při úspěchu uznáváno a odměňováno. Systém politiky je v souladu se strategií a politikou firmy. Určitý pokrok byl zaznamenán v tom, že organizace má částečně zajištěno, že zaměstnanci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty. Společnost také částečně zapojuje pracovníky do činností zlepšování.

### 3.2.4 Partnerství a zdroje

Oblast Partnerství a zdroje přezkoumává, jak společnost plánuje a řídí své klíčové externí zdroje, např. partnerství s dodavateli nebo distributory. Dále jak plánuje a řídí své interní zdroje, např. finance, hmotná aktiva, nové technologie a znalosti a informace, které zahrnují informační technologie. Hodnotí se, zda jsou tyto zdroje sladěny a dochází k jejich efektivnímu využívání a k dosažení celkové strategie společnosti a efektivnímu fungování procesů (Rada kvality České republiky, 2011, s. 23).

Oblast Partnerství a zdroje se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?*

*Otázka 2:*

*Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?*

*Otázka 3:*

*Využívá vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?*

*Otázka 4:*

*Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejich strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?*

*Otázka 5:*

*Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody*

*služeb hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatku? “ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 23).*

**Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PARTNERSTVÍ A ZDROJE</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	2	3	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	0	0	99
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>19,80</b>	<b>% úspěchu</b>			

Z výše uvedené tabulky je možné zjistit, že oblast Partnerství a zdroje dosahuje pouhých 19,8 % úspěšnosti. Hodnocení je tedy velmi nízké. Z celkem 5 odpovědí byly 2 z nich odpovězeny za D, tedy jako dosud nezačínáno. Společnost tedy nezajišťuje, aby informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznických a jejich spokojenosti byly aktuální a rychle dostupné pro využití pracovníky. Ve společnosti neexistuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií, aby byla zajištěna výhoda služeb z hlediska jejich dopadu na společnost. Není vytvářeno inovační prostředí s využitím relevantních zdrojů a poznatků. Ostatní z otázek byly ohodnoceny jako C, což značí určitý pokrok. Společnost se snaží o to, aby byly partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu, a aby bylo prostřednictvím těchto partnerství dosahováno vzájemných profitů. Snaha je i o to, aby byly finanční zdroje využívány systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií. Částečně dochází k tomu, že jsou hmotná aktiva řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace. Společnost se snaží o to, aby byl způsob využívání zdrojů šetrný k životnímu prostředí.

### 3.2.5 Procesy, produkty a služby

Oblast Procesy, produkty a služby hodnotí to, jak společnost poznává a zvládne chápat své zákazníky. S tím souvisí i to, jak přeměňuje jejich nynější a budoucí potřeby a očekávání na hodnotné výrobky a služby. Tato část rovněž obsahuje požadavky zaměřené na řízení procesů ve společnosti, které mohou zahrnovat například činnosti jako inovace, dodávání klíčových výrobků nebo služeb, vztahy se zákazníkem a dodavatelem a řídicí a podpůrné funkce (Rada kvality České republiky, 2011, s. 24).

Oblast Procesy, produkty a služby se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9001)?*

*Otázka 2:*

*Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?*

*Otázka 3:*

*Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?*

*Otázka 4:*

*Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?*

*Otázka 5:*

*Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 24).*

**Tabulka 8: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	3	1	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	33	201	100	334
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>66,80</b>	<b>% úspěchu</b>			

Z výše umístěné tabulky je patrné, že oblast Procesy, produkty a služby dosahuje hodnocení 66,8 %. V porovnání s předchozími hodnoceními to lze považovat za velmi dobré hodnocení. Z celkových pěti otázek byla jedna z nich zodpovězena nejlepší možnou variantou za A. Jedná se o otázku 3, díky čemuž lze říct, že společnost pravidelně posuzuje výsledky procesů s využitím definovaných ukazatelů a měřítek na základě analyzovaných provozních údajů, načež jsou následně navrhována a realizována různá opatření pro zlepšení výrobků a služeb.

### **3.2.6 Zákazníci – výsledky**

Oblast Zákazníci – výsledky zkoumá všechny možné způsoby, kterými společnost identifikuje, třídí do skupin a porovnává své externí zákazníky a výsledky, jež u nich dosahuje. V oblasti dochází k hodnocení měřítek a výsledků, které dokáží stanovit úroveň spokojenosti a loajality zákazníka. Pomocí různých průzkumů zjišťuje skutečné vnímání zákazníka. Oblast se dotazuje i na měřítka a výsledky, které budou mít tendenci predikovat výsledkové trendy nebo schopnost, jakou ovlivnit spokojenost a loajalitu zákazníka, např. úroveň stížností, zrušené dodávky, zrušené objednávky apod. Tato predikční měřítka lze jinak nazvat jako provozní ukazatele, které jsou ve společnosti často hodnoceny. Skutečná vnímání zákazníků jsou však konečnými, ale za to skutečnými výsledky názorů o spokojenosti zákazníků. Jediným možným způsobem, kterým lze zjistit skutečné vnímání zákazníka, je přímé dotazování zákazníků (Rada kvality České republiky, 2011, s. 25).

Oblast Zákazníci – výsledky se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Přezkoumává Vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?*

*Otázka 2:*

*Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*

*Otázka 3:*

*Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?*

*Otázka 4:*

*Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?*

*Otázka 5:*

*Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?*

*Otázka 6:*

*Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?*

*Otázka 7:*

*Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?*

### Otázka 8:

*Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi? “ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 25-26).*

**Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	0	7	1	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	231	67	0	298
<b>Celkem: 8 =</b>	<b>37,25</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti výsledků vzhledem k zákazníkům dosáhla společnost nízkého procentuálního zisku, a to 37,25 %. Pozitivum je, že žádná z otázek nebyla ohodnocena za D, co by značilo „dosud nezahájeno“. Určitý pokrok byl zaznamenán celkem u sedmi otázek. Z této skutečnosti tak vyplývá, že se v této oblasti společnost snaží zlepšovat. Společnost ale neprovádí pravidelně průzkum spokojenosti u svých zákazníků a ani je nesrovnává s daty přímých konkurentů. Za to ve společnosti funguje oblast řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, co predikují trendy, nebo vliv na spokojenost zákazníka. Společnost sleduje reference na internetu a počty reklamací.

### 3.2.7 Pracovníci – výsledky

Oblast Pracovníci – výsledky se soustředí na trendy a úroveň spokojenosti všech zaměstnanců ve společnosti. Formou různých průzkumů (např. z rozhovorů) zjišťuje, jaká jsou jejich vnímání. Oblast se dotazuje i na interní měřítka výkonnosti a výsledky, které mají tendenci k predikování nebo ovlivňování spokojenosti zaměstnanců. Totožně jako v předešlé oblasti jsou interní měřítka organizace brána jako provozní ukazatele výkonnosti, které dokáží ovlivnit spokojenost u pracovníků nebo budou predikovat jejich trendy, zatímco skutečné vnímání je možné zjistit pouze na základě dotazování zaměstnanců (Rada kvality České republiky, 2011, s. 27).



V oblasti Pracovníci – výsledky se dotazuje na následující otázky:

„Otázka 1:

*Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?*

Otázka 2:

*Ziskává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?*

Otázka 3:

*Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?*

Otázka 4:

*Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?*

Otázka 5:

*Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 27).*

**Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	1	4	0	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	132	0	0	132
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>26,40</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti výsledků vzhledem k pracovníkům dosáhla společnost velmi nízkého procentuálního výsledku, a to 26,4 %. Jedna z pěti otázek byla ohodnocena za D, tedy jako „dosud nezahájeno“. Jednalo se o otázku 3, že nedochází k porovnávání interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků s výsledky v jiných organizacích. Interní měřítka nebyla zavedena. U zbylých otázek byl zaznamenán určitý pokrok. Ve společnosti nedochází k pravidelnému zjišťování průzkumu spokojenosti pracovníků, ani nezjišťuje jaká jsou vnímání různých aspektů organizace pracovníky. Společnost částečně zjišťuje pomocí různých měření, co ovlivňuje spokojenost a morálku zaměstnanců. Sleduje nemocnost, úrazovost, fluktuaci a předčasné odchody pracovníků, ale nejedná podle zjištěných výsledků. Fluktuaci nejvíce pocítuje u uchazečů o dělnické pozice, kteří mění práci ještě v době zkušební lhůty. Na trhu je celkově velký nedostatek kvalifikovaných dělnických pracovníků, takže převládá konkurenční boj o tyto zaměstnance

### **3.2.8 Společnost – výsledky**

Oblast Společnost – výsledky přezkoumává činnosti, kterými společnost ovlivňuje a působí na své okolí. Zahrnuje to i její působení na životní prostředí, včetně znečišťování a zacházení s neobnovitelnými zdroji, jako jsou energie a materiál. Zkoumá úroveň činností společnosti jako „dobrého souseda“, tedy vliv společnosti na obyvatelstvo v bezprostřední blízkosti. Rovněž zkoumá i nepřímé vlivy, kterými organizace podporuje zájmy společnosti, mezi které lze zařadit dobročinné dary a akce, podpora zdravotnictví, školství, vzdělávací činnosti nebo podpora sportu, či prosazování místních zájmů ve svém regionu. Předmětem zkoumání je i to, zda organizace měří a zná názory okolí a společnosti a zda je společnost s těmito názory spokojena (Rada kvality České republiky, 2011, s. 28).

Oblast Společnost – výsledky se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?*

Otázka 2:

*Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?*

Otázka 3:

*Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?*

Otázka 4:

*Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?*

Otázka 5:

*Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnosti v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění? “ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 28).*

**Tabulka 11: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>SPOLEČNOST – VÝSLEDKY</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	1	3	1	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	99	67	0	166
<b>Celkem: 5 =</b>	<b>33,20</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti výsledky vzhledem ke společnosti získala společnost celkem 33,2 %. Na základě vyplněného dotazníku bylo zjištěno, že se společnosti daří dosahovat podstatného pokroku při snaze o ochranu životního prostředí, které svým počínáním nijak nezatěžuje. Dodržuje limity, vyhlášky a zákony, související s ochranou životního prostředí a projevuje zájem o prokázání svého dobrého environmentálního profilu. Nejhoršího hodnocení v této oblasti dosáhla pouze otázka číslo 4, protože společnost doposud nezískala žádné ceny za společenskou zodpovědnost, ani o žádné neusilovala. Média jsou nepravidelně využívána pro reklamní aktivity. Společnost dříve finančně podporovala kulturní akce, které se konaly v Šumperku, kde společnost sídlí. V posledních dvou letech

však z důvodu koronakrizy nebylo možné na tyto nebo podobné akce přispívat, protože se nekonal. Ve zbylých oblastech dotazníku byl zachycen pouze určitý pokrok.

### 3.2.9 Klíčové výsledky

Oblast Klíčové výsledky přezkoumává dosažené provozní výsledky společnosti, jak finanční, tak nefinanční. Jako první dochází k hodnocení klíčových provozních výstupů ukazatelů výkonnosti (např. produktivita, zisky, návratnost kapitálu, podíl na trhu, obrat z prodeje, výnosnost vložených investic atd.). Následně se hodnotí měřítka a výkonnost klíčových interních procesů, které přímo přispívají k tvorbě výrobku nebo služby (např. výnosy, doby cyklů, procento chyb, návratnost, kvalita dodavatelů atd.). V konečném výsledku se hodnotí výkonnost podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkovému efektivnímu fungování společnosti (např. informační technologie, bezpečnost, finance, administrativa atd.) (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29).

Oblast Klíčové výsledky se dotazuje na následující otázky:

*„Otázka 1:*

*Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*

*Otázka 2:*

*Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?*

*Otázka 3:*

*Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykazaly rozdíly ve výkonnosti?*

*Otázka 4:*

*Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?*

Otázka 5:

*Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?*

Otázka 6:

*Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?*

Otázka 7:

*Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší? “ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29).*

**Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>KLÍČOVÉ VÝSLEDKY</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	
Počet zaškrtnutí (a)	3	2	2	0	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnota (a x b)	0	66	134	0	200
<b>Celkem: 7 =</b>	<b>28,57</b>	<b>% úspěchu</b>			

V oblasti klíčových výsledků dosáhla společnost poměrně nízkého procentuálního zisku 28,57 %. Klíčové finanční výsledky vykazují dlouhodobě vysokou úroveň. U nefinančních ukazatelů nedochází ke sledování. Nejvyšších tržeb v posledních třech letech dosáhla společnost v roce 2019, kdy dosahovaly hodnoty 180 938 tis. Kč. Nižší tržby v roce 2020 byly bohužel ovlivněny vývojem ekonomiky zasažené celosvětovou koronakrizí. Jako pozitivum v rámci této oblasti je podstatný pokrok sledován u výsledků administrativních činností, jež vykazují zlepšující se trend. Nejhorší ohodnocení dostaly otázky 4, 5 a 6, což vypovídá o tom, že u procesů není měřitelná výkonnost a nedochází ani ke srovnávání výsledků činností s jinými organizacemi.

### 3.2.10 Celkové hodnocení výkonnosti

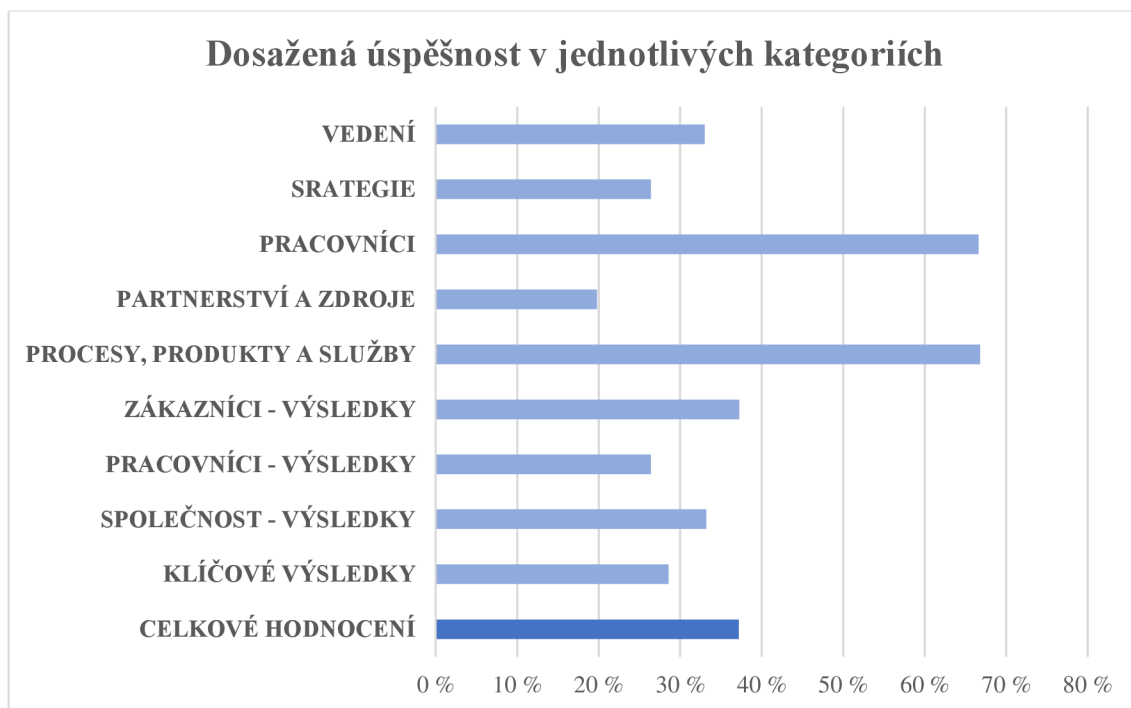
Dosažené výsledky všech devíti kritérií jsou shrnuty v tabulce 13. Tabulka obsahuje i výpočet celkové dosažené úspěšnosti společnosti DOLS, a. s. z hlediska hodnocení její výkonnosti podle devíti kritérií EFQM Modelu Excelence. Pro lepší přehled nechybí grafické znázornění procentuální úspěšnosti jednotlivých oblastí, jež jsou zachyceny v grafu 6. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v oblasti Procesy, produkty a služby s hodnocením 66,80 % a v těsném vzápětí na 2. místě skončila oblast Pracovníci s hodnocením 66,60 %. Další oblasti jsou na tom o poznání hůře a jejich výsledné hodnoty se pohybují mezi 19 až 37 %, což je velmi nízko. Průměrné hodnocení všech oblastí dosáhlo hodnoty 37,18 %. Tato nízká hodnota vypovídá o tom, že analyzovaná společnost se dříve nikdy nesetkala s tímto způsobem hodnocení a seznámila se s ním až při tomto měření. U menších a středních společností, které dříve neprovozovaly žádné způsoby sebehodnocení, se nedá příliš očekávat, že budou dosahovat vynikajících výsledků.

Doporučení návrhů, které by mohly vést ke zvýšení výkonnosti společnosti, budou formulovány v následující kapitole.

**Tabulka 13: Celkový profil společnosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

PROFIL SPOLEČNOSTI	D	C	B	A	% úspěchu
VEDENÍ	0	5	0	0	33,00
STRATEGIE	1	4	0	0	26,40
PRACOVNÍCI	0	2	1	2	66,60
PARTNERSTVÍ A ZDROJE	2	3	0	0	19,80
PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY	0	1	3	1	66,80
ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY	0	7	1	0	37,25
PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY	1	4	0	0	26,40
SPOLEČNOST – VÝSLEDKY	1	3	1	0	33,20
KLÍČOVÉ VÝSLEDKY	3	2	2	0	28,57
Celkový počet zaškrtnutí (a)	8	31	8	3	
Faktor (b)	0	33	67	100	
Hodnot (a x b)	0	1023	536	300	1859
<b>Celkem: 50 =</b>	<b>37,18</b>	<b>% úspěšnosti společnosti</b>			



**Graf 6: Dosažená úspěšnost v jednotlivých kategoriích**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Návrhy na zlepšení současného stavu společnosti

Tato podkapitola se zabývá návrhy konkrétních opatření, která by mohla vést ke zlepšení dosavadní výkonnosti ve společnosti zjištěné z dotazníkového šetření Modelu START. Navržená opatření by měla odstranit nedostatky ve vybraných oblastech, které byly Modelem Start vyhodnoceny jako nedostatečné.

#### Vedení

Na základě informací získaných z vyplněného dotazníku je pro zvýšení výkonnosti ve společnosti a konkrétně v této oblasti třeba učinit takové kroky, které se budou soustředit na všechny její části. V první řadě je vhodné si znovu jasně **definovat poslání organizace**, které pak následně šířit uvnitř organizace se všemi pracovníky napříč společností. Pro toto je nutné učinit několik kroků v následujícím pořadí:

- Rozhodnout, kdo se bude formulování poslání účastnit.
- Pomocí **brainstormingu** akčních sloves definovat činnosti, které společnost dělá.
- Zvolit dvě až tři kompetence toho, co je klíčové pro dlouhodobý úspěch (např. výrobní excelence).

- Definovat zákazníky a geografickou působnost, přičemž nezapomínat na kyberprostor.
- Sestavit větu, která bude kombinací předchozích čtyř bodů a bude orientovaná do budoucna.
- Vyzkoušet reakce uvnitř společnosti.
- Šířit poslání uvnitř i vně společnosti.

Tento návrh poslouží k posílení uvědomění si účelu společnosti. Konečná formulace by měla být co nejjednodušší, přestože nebude postihovat stávající nebo budoucí situaci v celé její šíři.

Stejně potřebné a důležité je také **formulování vize**. V tomto případě je nejprve nutné určit všechny zainteresované strany společnosti, mezi kterými by určitě měli být zákazníci, zaměstnanci a řídicí orgány. Dále je nutné si definovat časový horizont, pro který se vize tvoří. Vize na pět let je obvyklé minimum. Poté opět pomocí brainstormingu přiřadit vizi ke každé zainteresované straně, přičemž je vhodné se ptát na otázku „*Jak bychom chtěli, aby naše společnost byla vnímána za 10 let?*“. Na závěr pro každou zainteresovanou stranu sestavit větu s vizí. Vize by měla být vzdálená, ale dosažitelná.

Přesto, že vrcholové vedení společnosti řádně reprezentuje svým jednáním firemní hodnoty a etické zásady, je nutné však využít zpětnou vazbu od svých zaměstnanců pro hodnocení kvality manažerských schopností a způsobu řízení. Návrh cílí na častější **předem naplánované schůzky a individuální setkání** jednotlivých zaměstnanců s vedením společnosti, kde by zaměstnanci dostali prostor a možnost vyjádřit svůj názor směrem k vedoucím pracovníkům. V případě připomínek týkajících se vedení je třeba umět jim naslouchat a reagovat na získané podněty. Před tím je vhodné zavést **pravidelné obchůzky vedoucích pracovníků**, díky kterým budou moci porozumět reálným problémům na pracovišti a zejména prohloubit důvěru se zaměstnanci a podpořit otevřenou komunikaci.



## Strategie

- **Implementace Balanced Scorecard**

Z dotazníku bylo zjištěno, že strategie společnosti není založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, potřeb a očekávání zákazníků. Pro posun společnosti v této oblasti je vhodné definovat sadu ukazatelů pro sledování a vyhodnocování. K tomuto přispěje uplatnit tento nástroj ve společnosti sestávající z následujících kroků:

1. Definovat klíčové oblasti, které je potřeba měřit (finanční, zákaznická, interní procesy, potenciály rozvoje).
2. Určit, jak konkrétně je chtěno vidět společnost v klíčových oblastech.
3. Definovat kvantitativní a kvalitativní měřítka pro popsané cíle.
4. Navrhnout cílové hodnoty ukazatelů jednotlivých měřítek.
5. Definovat vlastníky jednotlivých cílů odpovědných za jejich splnění.
6. Určit, kdy a kde se bude výkonnost přezkoumávat.
7. Stanovit zdroje dat o výkonnosti, kde se budou data zaznamenávat a shromažďovat.
8. Sestavit seznam iniciativ, které přinesou očekávané výsledky.

- **Kontrolní seznam pro dlouhodobý plán**

Tento nástroj je vhodné použít při přezkoumávání procesu tvorby strategie, nebo na začátku nového plánovacího cyklu. Pomůže odhalit oblasti pro zlepšení procesu plánování. Pro uplatnění návrhu je potřebné vytvořit seznam klíčových otázek souvisejících s dlouhodobým plánováním. Následně svolat schůzku vrcholového vedení a dalších dotčených osob, které kontrolní seznam prodiskutují a společně zodpoví na všechny otázky ze seznamu.

## Partnerství a zdroje

V této oblasti navrhuji pro zvýšení výkonnosti ve společnosti zavést **metodu 5S**. Je to další předpoklad pro zlepšování a zefektivňování nejen výrobních procesů. Představuje souhrn základních kroků, které povedou k odstranění plýtvání na pracovišti. Mezi další výhody zavedení tohoto návrhu patří zvýšení kvality, bezpečnosti práce a pracovního prostředí. Do zavádění metody 5S je potřeba zapojit všechny pracovníky, kterým se nesmí

nic nepřikazovat, ale naopak je nadchnout pro danou věc. Kroky, které musí společnost podniknout při zavádění této metody jsou:


- sortovat,
- setřídít,
- stále čistit,
- standardizovat,
- sebedisciplína.

Těmito kroky se musí každý ve společnosti řídit a patřičně se podle nich chovat, proto je potřeba s nimi každého seznámit. Cílem kroku sortovat je například shromažďovat na pracovišti pouze potřebné množství položek. Cílem kroku setřídít je najít nejvhodnější místo všech položek na pracovišti. Požadavky na jednotlivé kroky by měly být viditelně umístěny na každém pracovišti, např. na nástěnce. Aby vše fungovalo, musí být vytvořen kontrolní seznam, který si společnost přizpůsobí sama dle vlastních potřeb. Ukázka takového kontrolního seznamu je v Tabulce 14.

Na závěr pro uplatnění tohoto nástroje musí být sestaven tým 5S, který bude obcházet výrobní prostory a kontrolovat je. Členové tohoto týmu si poznamenají individuální bodové hodnocení dle kontrolního seznamu, viz. tabulka níže. Následně se společně domluví na výsledném bodovém ohodnocení a z něho plynoucí rozhodnutí musí zakládat na konkrétních faktech. Výsledky bodového ohodnocení by byly přístupné pro všechny zaměstnance.

**Tabulka 14: Kontrolní seznam pro audit 5S**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Kontrolní seznam					
	Dosažená úroveň				
	0%	25%	50%	75%	100%
<b>Sortovat</b>					
1) Je pracoviště čisté?					
2) Jsou stroje bez vad/ rozbitých částí?					
3) Je jmenována odpovědná osoba?					
<b>Setřít</b>					
1) Je všechno nářadí označené a uklizené na určeném místě?					
2) Je výrobní prostor prostý nepoužívaných náhradních dílů?					
3) Jsou podlahy čisté bez olejových skvrn, odřezků apod.?					
<b>Stále čistit</b>					
1) Je vyhrazen prostor pro materiál potřebný k údržbě (např. mazadla)?					
2) Jsou ochranné pomůcky (např. hasicí přístroje) řádně uchovávány?					
3) Jsou úklidové prostory snadno dostupné?					
<b>Standardizovat</b>					
1) Jsou využívány standartizované postupy a značení?					
2) Jsou všichni zaměstnanci informováni o svých povinnostech stran úklidu?					
3) Jsou postupy v oblasti bezpečnosti a zdraví na pracovišti jasné a viditelně umístěné?					
<b>Sebedisciplína</b>					
1) Je na pracovišti vyhrazen prostor pro předávání zpráv a informací?					
2) Je připraven plán schůzek 5S týmu?					
3) Je uplatňován nějaký postup umožňující získávat zpětnou vazbu?					

## **Zákazníci – výsledky**


Pro lepší výsledek v této oblasti doporučuji společnosti provádět **pravidelný průzkum zákaznické spokojenosti**. Vytvořit a zavést systém měření spokojenosti zákazníka za pomoci elektronického dotazníku a určit osoby, které budou výsledky dotazníku zpracovávat. Výhodou takového dotazníku je, že by společnost dostávala zpětnou vazbu poměrně rychlou a přehlednou formou. Otázky v takovém dotazníku by se měly týkat oblasti spokojenosti poskytovaných služeb společnosti, ale i oblasti spokojenosti s jednáním ze strany zaměstnanců společnosti.

Dotazník se bude nacházet na webové stránce [www.dotaznik.dols.cz](http://www.dotaznik.dols.cz) a bude zasílán zákazníkům v e-mailové komunikaci například spolu s fakturou za zboží či služby, nebo po ukončení zakázky. Webová stránka by měla podobu dotazníku, který by shromažďoval data pomocí jednoduché SQL databáze a výstup dat by byl pomocí jednoduchého select příkazu, který by pro vedení dával přehledné informace například v excel tabulce zobrazující celkový počet vyplněných dotazníků a počet vyplnění jednotlivých možností u otázek, dále pak informace, kdo konkrétně dané dotazníky vyplňoval a případně i zda vyplnil doplňující komentář. Zpracování takového dotazníku by připadlo na IT firmu, která momentálně spravuje webové stránky společnosti.

Návrh takového dotazníku je znázorněn v Tabulce 15. Zákazník by po kliknutí na zasláný odkaz vyplnil do hlavičky dotazníku své jméno, kontakt a co bylo předmětem zakázky, tyto hodnoty jsou povinné, bez jejich vyplnění nelze dotazník odeslat. Pod touto hlavičkou s osobními informacemi by zodpověděl 7 uvedených otázek, které se ptají na jeho spokojenost s poskytovanými službami, viz. tabulka níže. U každé otázky by měl zákazník možnost zvolit jednu z 5 možných odpovědí tím, že zvolí příslušné políčko. Na konci dotazníku je pro zákazníka vymezen prostor pro vlastní doplňující komentář, který ovšem není povinný.

**Tabulka 15: Hodnocení poskytovaných služeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení poskytovaných služeb						
Jméno:						
Adresa:						
Kontakt:						
Předmět zakázky:						
č.	Otázky	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1)	Jak jste spokojen/a s nabídkou našich služeb?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2)	Jak jste spokojen/a s celkovým průběhem realizace zakázky?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3)	Jak jste spokojen/a s jednáním ze strany našich zaměstnanců?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Jak jste spokojen/a s kvalitou výrobku/služby?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Jak jste byl spokojen/a s cenou?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Určitě ano	Pravděpodobně ano	Nevím	Pravděpodobně ne	Určitě ne
6)	Doporučil/a byste naši společnost ostatním?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	Využijete v budoucnu znovu naši firmu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komentář:						

Dalším návrhem pro společnost pro posílení této oblasti je zaměření se na zlepšení zákaznického servisu. Doporučuji společnosti zavést na svých webových stránkách **online chat** pro případné dotazy od potenciálních zákazníků. Dále doporučuji společnosti vylepšit svou **prezentaci na sociálních sítí**. Společnost v současnosti má vlastní Facebook účet, který je v dnešní době pro většinu firem nezbytností, jelikož jde o základní nástroj pro proniknutí do online marketingu a sociálních sítí. Tento komunikační systém má také mnoho výhod, z nichž ta hlavní je, že je zdarma. Dále poskytuje možnost přímé komunikace se zákazníkem nebo na základě doporučení a recenzí může ovlivnit průběh nákupního rozhodování. Nelze také pominout fakt, že online obchodování rok od roku roste, a proto je začlenění Facebooku důležitým prvkem obchodní strategie. Doporučení se v tomto případě týká aktivitě na této sociální síti

a přidávání zajímavého obsahu pro uživatele. V současnosti se do popředí dostává čím dál více i profesní sociální síť LinkedIn.


### **Pracovníci – Výsledky**

Společnost by se měla zajímat o spokojenost zaměstnanců a zavést pravidelné a systematické zjišťování jejich spokojenosti. Doporučuji společnosti vytvořit pro zaměstnance dotazník, kde budou pravidelně hodnotit svou spokojenost. To pomůže k vytvoření lepšího internímu PR mezi zaměstnanci. Vedení se dozví od svých zaměstnanců jejich názory týkající se společnosti, s čím jsou spokojeni a s čím jsou naopak nespokojeni. Tímto dá společnost svým zaměstnancům najevo, že se zajímá o jejich názor, a že má zájem zjistit, jestli jsou zaměstnanci spokojeni a podle toho reagovat. Pravidelným průzkumem může sledovat trendy a porovnávat výsledky v jednotlivých měsících a letech, případně na základě vyplněných dotazníků zjišťovat faktory, které zaměstnance nejvíce ovlivňují.

Ukázka dotazníku je v Tabulce 16. Dotazník se podle preferencí společnosti může nacházet v informačním systému společnosti, kde by jej zaměstnanci vyplňovali elektronicky, případně by dotazník dostali k vyplnění od svých nadřízených v papírové podobě. V obou případech zaměstnanec v tomto dotazníku nejdříve vyplňuje své jméno, oddělení, na kterém se nachází a svou pozici. Pod těmito základními informacemi již vyplňuje hlavní obsah dotazníku a odpovídá na otázky. Celkem se v dotazníku nachází 10 otázek, na které je možné odpovědět tak, že zaměstnanec zaškrtně jednu z 5 možných nabízených odpovědí. Na konci dotazníku se nachází volný prostor pro komentář, kde se může zaměstnanec vyjádřit k tomu, co by ve společnosti například vylepšil.

**Tabulka 16: Hodnocení spokojenosti zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení spokojenosti zaměstnance						
						
Jméno zaměstnance:						
Oddělení:						
Pozice:						
č.	Otázky	Velmi spokojen/a	Spokojen/a	Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	Nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
1)	Jak jste spokojen/a se svým zaměstnáním?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2)	Jak jste spokojen/a s dohledem nad vámi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3)	Jak jste spokojen/a se vztahy s kolegy na vašem pracovišti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4)	Jak jste spokojen/a s velikostí odměn?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5)	Jak jste spokojen/a s výhodami, které poskytuje zaměstnancům?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		Určitě ano	Pravděpodobně ano	Nevím	Pravděpodobně ne	Určitě ne
6)	Máte možnost profesního rozvoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7)	Máte možnost využívat moderní technologie?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8)	Jste spravedlivě odměněn/a za svou práci?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9)	Cítíte se v práci bezpečně?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10)	Je pravděpodobné, že budete hledat jiné zaměstnání mimo naši společnost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napadá vás něco, co byste změnil/a, vylepšil/a?		<input style="width: 100%; height: 40px;" type="text"/>				

Pro ještě lepší výsledky v této oblasti a zejména vyšší spokojenost zaměstnanců by společnost do svého **motivačního programu** mohla zařadit např. teambuilding, věrnostní bonusy, dovolené navíc, příspěvky na stravování, nebo možnost zapůjčení náradí pro domácí potřebu.

## Společnost – výsledky

Aby byla analyzovaná společnost více viděna ve svém okolí, doporučuji ji se zaměřit na sponzoring sportovních, kulturních, sociálních nebo charitativních projektů, kde bude zajištěna její medializace.

Sponzoring se může týkat různých společenských událostí, konkrétně tomu může být Šumperský nebo Olomoucký ples, kde může společnost přispět jak finančně, tak materiálně svými výrobky, které pak mohou být vyhlášeny na akci v tombole. Další příležitost sponzoringu se týká velmi oblíbené kulturní události ve městě Šumperk, kterou je hudební festival Blues Alive.

Jako charitativní projekt, který by společnost mohla sponzorovat, lze vybrat neziskovou organizaci Člověk v tísni, která hledá významné firemní i individuální partnery.



**Obrázek 11: Podpora charitativního a kulturního projektu**

(Zdroj: Vlastní zpracování)



## ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti ve společnosti DOLS, a. s. s využitím metodiky EFQM Modelu Excelence a následném navržení vhodných opatření, která by mohla vést ke zlepšení její výkonnosti. Dále se také zaměřila na posouzení současného stavu hodnocené společnosti pomocí analýzy SLEPT, Porterova modelu konkurenčních sil, McKinseyho 7S faktorů a rovněž i prostřednictvím SWOT analýzy k identifikování silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb na základě informací zjištěných z předešlých analýz.

Práce byla rozdělena do tří částí, a to na teoretickou část, analytickou část a návrhovou část. První část, která se věnovala teoretickým východiskům, popisovala vymezené pojmy z daného tématu, a to např. výkonnost a historii výkonnosti. V analytické části došlo k představení analyzované společnosti DOLS, a. s. včetně její historie, výrobního programu a organizační struktury. Následoval popis okolí společnosti a dále doplnění základní finanční analýzou, kde byly hodnoty společnosti srovnávány s oborovým průměrem.

Poslední návrhová část se zabývala hodnocením výkonnosti zvolené společnosti, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. Konkrétně s využitím Modelu START, který obsahuje 50 otázek týkajících se všech devíti oblastí EFQM Modelu Excelence. Odpovědi byly získány od klíčových zaměstnanců společnosti DOLS, a. s. Nejlepšího výsledku dosáhla společnost v oblasti Procesy, produkty a služby s celkovým hodnocením 66,80 %. Naopak nejhorsího výsledku bylo dosaženo v oblasti Partnerství a zdroje s hodnocením 19,80 %. Celková výkonnost společnosti DOLS, a. s. pak ve všech devíti oblastech EFQM Modelu Excelence dosahovala hodnoty 37,18 %. Na základě takto nízkého výsledku lze konstatovat, že se společnost dříve nikdy nesešla s tímto způsobem hodnocení výkonnosti a seznámila se s ním, až při tomto měření. Podle odpovědí a dosažených výsledků se odvíjely návrhy na zlepšení výkonnosti. Návrhy byly především soustředěny na ty oblasti, které dopadly v dotazníkovém šetření nejhůře. Jednalo se o oblast Vedení, Strategie, Partnerství a zdroje, Zákazníci – výsledky, Pracovníci – výsledky a Společnost – výsledky. Jedním z návrhů v oblasti Vedení bylo znovu a jasně definovat pomocí brainstormingu poslání společnosti a šířit jej uvnitř i vně společnosti. Dalším návrhem mimo jiné bylo také častější plánování individuálních

schůzek zaměstnanců s vedením společnosti, což společnost doteď neměla zavedené. Z dotazníku v oblasti Strategie vyplynulo, že strategie společnosti není založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, potřeb a očekávání zákazníků. Návrh pro zlepšení v této oblasti se proto soustředí na implementaci Balanced Scorecard. V oblasti Partnerství a zdroje navrhuji společnosti zavedení metody 5S, díky čemuž dojde nejen ke zefektivnění výrobních procesů. Dále také budou údaje o výkonnosti procesů dostupné pro všechny zaměstnance. Další návrh zlepšení se soustředil na oblast Zákazníci – výsledky. Společnost doposud nemá zavedený systém hodnocení poskytovaných služeb a návrh tedy cílil na tento nedostatek. Pro jeho eliminaci jsem společnosti navrhla a vytvořila dotazník pro zákazníky, díky kterému by zjišťovala jejich spokojenost. Stejný problém se týkal i oblasti Pracovníci – výsledky. Společnosti jsem i zde navrhla dotazník, tentokrát pro zaměstnance, kterým by zjišťovala jejich spokojenost a názory na společnost. Poslední návrh se soustředil na zlepšení v oblasti Společnost – výsledky. Aby byla společnost více viděna a kladně vnímána svým okolím, doporučila jsem ji sponzorovat konkrétní druh akcí a projektů, kterým si zajistí medializaci.

Dle mého názoru byly stanovené cíle splněny a pevně věřím, že se mé návrhy a doporučení pro společnost stanou užitečnou inspirací, která by se mohla v budoucnu zrealizovat.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Analytické materiály, © 2005 – 2021. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha 1 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- Baldrige Performance Excellence Program, 2016. *NIST* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>
- BARTOŠ, Vojtěch, 2011. Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích – teze habilitační práce. Nakladatelství: VUTIUM, 33s. ISBN 978-80-214-4408-9.
- BARTOŠ, Vojtěch, 2021. *Hodnocení výkonnosti podniku* [přednáška]. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská.
- ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-511-4.
- ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3158-2.
- Du Pontova analýza (DuPont analysis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 30.07.2015 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>
- EFQM Excellence Model - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/en/efqm-excellence-model>
- FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.
- FILIP, Ludvík. Efektivní řízení kvality. Praha: Pointa, 2019. ISBN 978-80-907530-5-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1. čer
- Inflace - 2022, míra inflace a její vývoj v ČR, 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
- Inflace, spotřebitelské ceny, 2022. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_spotrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny)

KAPLAN, Robert S a DAVID P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

LEŠEK, Martin. *Analytické materiály* [elektronická pošta]. Message to: 202332@vutbr.com. 28. února 2022 09:33 [cit. 2022-05-05]. Osobní komunikace.

McKinsey 7S. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2022, 29.07.2015 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2004. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1110-0.

NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.

Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2022, 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

Okna, dveře, listovní schránky | DOLS, a.s. — Oknadols.cz. Okna, dveře, listovní schránky | DOLS, a.s. — Oknadols.cz [online]. Copyright © 2016 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <http://oknadols.cz/>

PANDE, Peter S.; CAVANAGH, Roland R.; NEUMAN, Robert P. c2002. *Zavádíme metodu Six Sigma: aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Brno: TwinsCom. ISBN 80-238-9289-4.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Management kvality vzdělávacích organizací*. Praha: Česká andragogická společnost, 2020. ISBN 978-80-906894-7-3.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.

Poštovní schránky - český výrobce poštovních schránek DOLS. *Poštovní schránky - český výrobce poštovních schránek DOLS - Postovni-schranky-dols.cz* [online]. Copyright © 2018 [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://www.postovni-schranky-dols.cz/o-nas/>

Poštovní schránky, hliníková a plastová okna a dveře DOLS. Poštovní schránky, hliníková a plastová okna a dveře DOLS [online]. Copyright © DOLS [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <http://www.dols.cz/>

Rada kvality České republiky, 2011. *Národní cena kvality ČR – Model START*. Vydání druhé. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

Sbírka listin: DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s., ©2017 *Justice.cz* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2022-04-24]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68326>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ, 2006. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 80-214-3325-6.

SYNEK, Miloslav, Helena SEDLÁČKOVÁ a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Jak psát bakalářské, diplomové, doktorské a jiné písemné práce*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1212-9.

The EFQM Model, 2021. EFQM [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://efqm.org/efqm-model>

TÖPFER, Armin a kol., 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1766-8.

VEBER, J. a kolektiv. *MANAGEMENT KVALITY, ENVIRONMENTU A BEZPEČNOSTI PRÁCE*. Management Press. Praha, 2010. 2. vydání. ISBN 978-80-2761-210-9

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Analýza rentability .....	46
Tabulka 2: Analýza zadluženosti .....	47
Tabulka 3: Analýza aktivity .....	49
Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Vedení .....	54
Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Strategie .....	56
Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti Pracovníci .....	58
Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje .....	60
Tabulka 8: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby .....	62
Tabulka 9: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky .....	64
Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky .....	65
Tabulka 11: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky .....	67
Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky .....	69
Tabulka 13: Celkový profil společnosti .....	70
Tabulka 14: Kontrolní seznam pro audit 5S .....	75
Tabulka 15: Hodnocení poskytovaných služeb .....	77
Tabulka 16: Hodnocení spokojenosti zaměstnance .....	79

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Du Pont diagram – rozklad ROE .....	14
Obrázek 2: Perspektivy BSC .....	16
Obrázek 3: Základní skupiny ukazatelů perspektivy a jejich kausální vazby .....	19
Obrázek 4: Model hodnotového řetězce .....	20
Obrázek 5: Schéma EFQM Modelu Excelence .....	23
Obrázek 6: Model Malcolma Baldridge .....	31
Obrázek 7: Porterův model konkurenčních sil .....	33
Obrázek 8: McKinseyho 7S faktorů .....	34
Obrázek 9: Logo společnosti DOLS, a. s. ....	37
Obrázek 10: Organizační struktura DOLS, a. s. ....	38
Obrázek 11: Podpora charitativního a kulturního projektu .....	80

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb .....	45
Graf 2: Vývoj ukazatelů rentability .....	47
Graf 3: Celková zadluženost.....	48
Graf 4: Obrat celkových aktiv .....	50
Graf 5: Doba obratu pohledávek.....	50
Graf 6: Dosažená úspěšnost v jednotlivých kategoriích.....	71



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Vedení .....	I
Příloha 2: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Strategie .....	II
Příloha 3: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci .....	III
Příloha 4: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Partnerství a zdroje .....	IV
Příloha 5: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Proces, Produkty a Služby .....	V
Příloha 6: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Zákazníci – výsledky .....	VI
Příloha 7: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci – výsledky .....	VIII
Příloha 8: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Společnost – výsledky.....	IX
Příloha 9: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Klíčové výsledky .....	X
Příloha 10: Rozvaha společnosti DOLS, a. s. – AKTIVA.....	XI
Příloha 11: Rozvaha společnosti DOLS, a. s. – PASIVA.....	XIII

# PŘÍLOHY

## Příloha 1: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	Model Start	D	C	B	A
č.	VEDENÍ	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo
1	1. Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?		x		
2	2. Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?		x		
3	3. Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?		x		
4	4. Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?		x		
5	5. Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?		x		

**Příloha 2: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Strategie**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

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

**Příloha 3: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	<b>Model Start</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>č.</b>	<b>PRACOVNÍCI</b>	<b>Dosud nezahájeno</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Zcela dosaženo</b>
<b>11</b>	1. Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?				x
<b>12</b>	2. Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká sladování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?		x		
<b>13</b>	3. Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?				x
<b>14</b>	4. Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?		x		
<b>15</b>	5. Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?			x	

**Příloha 4: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Partnerství a zdroje**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

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

**Příloha 5: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Proces, Produkty a Služby**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	<b>Model Start</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>č.</b>	<b>PROCES, PRODUKTY A SLUŽBY</b>	<b>Dosud nezahájeno</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Zcela dosaženo</b>
21	1. Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků nebo poskytování služeb jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace/certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?			x	
22	2. Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?			x	
23	3. Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?				x
24	4. Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?		x		
25	5. Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?			x	

**Příloha 6: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Zákazníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	<b>Model Start</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>č.</b>	<b>ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY</b>	<b>Dosud nezahájeno</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Zcela dosaženo</b>
26	1. Přezkoumává Vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?			x	
27	2. Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?		x		
28	3. Provádí Vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?		x		
29	4. Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?		x		
30	5. Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?		x		
31	6. Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?		x		

32	7. Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?		x		
33	8. Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?		x		



**Příloha 7: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Pracovníci – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	<b>Model Start</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>č.</b>	<b>PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY</b>	<b>Dosud nezahájeno</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Zcela dosaženo</b>
<b>34</b>	1. Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?		x		
<b>35</b>	2. Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?		x		
<b>36</b>	3. Jsou výsledky interních měřítek a skutečného vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?	x			
<b>37</b>	4. Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?		x		
<b>38</b>	5. Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?		x		

**Příloha 8: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Společnost – výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

	<b>Model Start</b>	<b>D</b>	<b>C</b>	<b>B</b>	<b>A</b>
<b>č.</b>	<b>SPOLEČNOST – VÝSLEDKY</b>	<b>Dosud nezahájeno</b>	<b>Určitý pokrok</b>	<b>Podstatný pokrok</b>	<b>Zcela dosaženo</b>
<b>39</b>	1. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?			x	
<b>40</b>	2. Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?		x		
<b>41</b>	3. Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?		x		
<b>42</b>	4. Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?	x			
<b>43</b>	5. Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?		x		

**Příloha 9: Vyplněný dotazník Model Start v oblasti Klíčové výsledky**

(Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rady kvality České republiky, 2011)

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

**Příloha 10: Rozvaha společnosti DOLS, a. s. – AKTIVA**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

a	b	řád c	Období		
			2018	2019	2020
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 78)</b>	1	86375	94568	88848
A.	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	2	0	0	0
B.	<b>Stálá aktiva (ř. 04 + 14 + 27)</b>	3	28884	32759	38671
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 až 11)</b>	4	52	294	190
B. I. 1	Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0
	2 Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	6	52	294	190
	2,1 Software	7	52	294	190
	2,2 Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0
	3 Goodwill	9	0	0	0
	4 Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0
	5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	11	0	0	0
	5,1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0
	5,2 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 až 20 +24)</b>	14	28832	32465	31885
B. II. 1	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	15	22031	20815	20541
	1,1 Pozemky	16	935	935	935
	1,2 Stavby	17	21096	19880	19606
	2 Hmotné movité věci a jejich soubory	18	6537	11209	10845
	3 Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0
	4 Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	20	90	441	499
	4,1 Pěstitelské celky trvalých porostů	21	0	0	0
	4,2 Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0
	4,3 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	90	441	499
	5 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	24	174	0	0
	5,1 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	174	0	0
	5,2 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)</b>	27	0	0	6596
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	6596
	2 Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0
	3 Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0
	4 Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0
	5 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0
	6 Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0
	7 Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	34	0	0	0
	7,1 Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0
	7,2 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 72 + 75)</b>	37	57273	61607	50039
C. I.	<b>Zásoby (ř.39 + 40 + 41 + 44 + 45)</b>	38	22627	21014	18387

C. I. 1	Materiál	39	8905	8666	7780
2	Nedokončená výroba a polotovary	40	4599	3951	3779
3	Výrobky a zboží (ř.42 + 43)	41	9123	8397	6828
3,1	Výrobky	42	8946	8188	6604
3,2	Zboží	43	177	209	224
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0
C. II.	<b>Pohledávky (ř. 47 + 57 + 68)</b>	46	26013	33520	19156
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	47	4493	3760	5047
1,1	Pohledávky z obchodních vztahů	48	4148	3760	5047
1,2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0
1,3	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0
1,4	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0
1,5	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	52	345	0	0
1.5.1	Pohledávky za společníky	53	0	0	0
1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0
1.5.3	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0
1.5.4	Jiné pohledávky	56	345	0	0
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	57	21520	29760	14109
2,1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	20162	22621	13269
2,2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0
2,3	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0
2,4	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	61	1358	7139	840
2.4.1	Pohledávky za společníky	62	0	0	0
2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0
2.4.3	Stát - daňové pohledávky	64	0	1478	7
2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	459	827	439
2.4.5	Dohadné účty aktivní	66	280	0	0
2.4.6	Jiné pohledávky	67	619	4834	394
C. II. 3	Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	68	0	0	0
3,1	Náklady příštích období	69	0	0	0
3,2	Komplexní náklady příštích období	70	0	0	0
3,3	Příjmy příštích období	71	0	0	0
C. III.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 +74)</b>	72	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	73	0	0	0
2	Ostatní krátkodobý finanční majetek	74	0	0	0
C. IV.	<b>Peněžní prostředky (ř. 76 +77)</b>	75	8633	7073	12496
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	76	119	165	136
2	Peněžní prostředky na účtech	77	5814	6908	12360
D.	<b>Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)</b>	78	218	202	138
D. 1	Náklady příštích období	79	218	202	138
2	Komplexní náklady příštích období	80	0	0	0
3	Příjmy příštích období	81	0	0	0

**Příloha 11: Rozvaha společnosti DOLS, a. s. – PASIVA**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

a	PASIVA b	řád c	Období		
			2018	2019	2020
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 83 + 104 + 147)</b>	82	86375	94568	88848
A.	Vlastní kapitál (ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 102 - 103)	83	32052	37058	28107
A. I.	Základní kapitál (ř. 85 až 87)	84	14400	14400	14400
	1 Základní kapitál	85	14400	14400	14400
	2 Vlastní podíly (-)	86	0	0	0
	3 Změny základního kapitálu	87	0	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy (ř. 89 + 90)	88	0	0	0
A. II. 1	Ážio	89	0	0	0
	2 Kapitálové fondy (ř. 91 až 95)	90	0	0	0
	2,1 Ostatní kapitálové fondy	91	0	0	0
	2,2 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	92	0	0	0
	2,3 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	93	0	0	0
	2,4 Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	94	0	0	0
	2,5 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	95	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 97 + 98)	96	3273	3213	3255
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	97	2880	2880	2880
	2 Statutární a ostatní fondy	98	393	333	375
A. IV.	Výsledek hospodáření minulých let (+/-) (ř. 100 + 101)	99	9633	13682	18750
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	9633	13682	18750
	2 Jiný výsledek hospodáření minulých let (+/-)	101	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodáření běžného účetního období (+/-) /ř.01 - (+ 84 + 88 + 96 + 99 - 103 + 104 + 144)/	102	4746	5763	-8298
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103	0	0	0
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 105 + 110)	104	53907	57114	60366
B.	Rezervy (ř. 106 až 109)	105	0	0	0
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	106	0	0	0
	2 Rezerva na daň z příjmů	107	0	0	0
	3 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	108	0	0	0
	4 Ostatní rezervy	109	0	0	0
C.	Závazky (ř. 111 + 126 + 144)	110	53907	57114	60366
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 112 + 115 až 122)	111	2788	11402	8879
C. I. 1	Vydané dluhopisy (ř. 113 + 114)	112	0	0	0
	1,1 Vyměnitelné dluhopisy	113	0	0	0
	1,2 Ostatní dluhopisy	114	0	0	0
	2 Závazky k úvěrovým institucím	115	2788	9105	5096
	3 Dlouhodobé přijaté zálohy	116	0	0	0
	4 Závazky z obchodních vztahů	117	0	0	0
	5 Dlouhodobé směnky k úhradě	118	0	0	0

6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	120	0	0	0
8	Odložený daňový závazek	121	0	0	0
9	Závazky - ostatní (ř. 123 až 125)	122	0	2297	3783
9,1	Závazky ke společníkům	123	0	0	0
9,2	Dohadné účty pasivní	124	0	0	0
9,3	Jiné závazky	125	0	2297	3783
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 127 + 130 až 136)	126	51119	45712	51487
C. II. 1	Vydané dluhopisy (ř. 128 + 129)	127	0	0	0
1,1	Vyměnitelné dluhopisy	128	0	0	0
1,2	Ostatní dluhopisy	129	0	0	0
2	Závazky k úvěrovým institucím	130	14790	14697	15169
3	Krátkodobé přijaté zálohy	131	3985	2208	4837
4	Závazky z obchodních vztahů	132	16281	11288	11203
5	Krátkodobé směnky k úhradě	133	0	0	0
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	0	0	0
7	Závazky - podstatný vliv	135	0	0	0
8	Závazky - ostatní (ř. 137 až 143)	136	16063	17519	20278
8,1	Závazky ke společníkům	137	9554	9554	10754
8,2	Krátkodobé finanční výpomoci	138	0	0	0
8,3	Závazky k zaměstnancům	139	2468	2794	2572
8,4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	1377	1596	1411
8,5	Stát - daňové závazky a dotace	141	463	379	324
8,6	Dohadné účty pasivní	142	508	641	478
8,7	Jiné závazky	143	1693	2555	4739
C. III.	Časové rozlišení pasiv (ř. 145 + 146)	144	0	0	0
C. III. 1	Výdaje příštích období	145	0	0	0
2	Výnosy příštích období	146	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 148 + 149)	147	416	396	375
D. 1	Výdaje příštích období	148	1	1	0
2	Výnosy příštích období	149	415	395	375