VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELENCE MODEL

COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Jan Šťastný**

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

SUPERVISOR

BRNO 2019

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	**Bc. Jan Šťastný**
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok:	2018/19

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excelence 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:

Diplomová práce na téma „Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excelence Model“ má za cíl zhodnotit výkonnost společnosti Řetězárna a.s. za pomoci využití Modelu START, který je založen na principu EFQM Excelence Model. Návrhem řešení je vyhodnotit výkonnost společnosti Řetězárna a.s. a dle dosažených výsledků nalézt možná řešení pro zlepšení její výkonnosti.

Základní literární prameny:

NENADÁL, J. Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit? 1.vyd. Praha: Management Press, 2016. 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. Moderní systémy v řízení jakosti. Quality Management. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005. 283 s. ISBN 80-7261-071-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D. ředitel	doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D. děkan

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje výkonnost společnosti Řetězárna a.s. využitím Modelu START, který je založen na principu EFQM Modelu Excelence. První část práce se věnuje teoretickému popisu problematiky měření výkonnosti. Druhá část práce se věnuje aplikaci těchto teoretických poznatků do praxe, a to v podobě analýzy dle Modelu START. V poslední části práce jsou dle výsledků analytické části navržena možná nová zlepšení ke zvýšení výkonnosti společnosti Řetězárna a.s.

Abstract

The master´s thesis analyzes the performance of company Řetězárna Ltd. by using the Model START, which is based on the EFQM Excellence Model principle. The first part is devoted to the theoretical description of performance measurement. The second part of the master´s thesis deals with the application of these theoretical findings in practice, in the form of an analysis according to the Model START. In the last part of the master´s thesis, according to the results of the analytical part, are proposed new possible improvements to increase the performance of Řetězárna Ltd.

Klíčová slova

měření výkonnosti, EFQM Model Excelence, Model START, SWOT analýza

Keywords

performance measurement, EFQM Excellence Model, Model START, SWOT analysis

Bibliografická citace

ŠŤASTNÝ, Jan. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excelence Model* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-09]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117529. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12. května 2019

…...…….
podpis studenta

Poděkování

Děkuji vedoucí diplomové práce prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za přínos cenných rad a konzultací při vypracovávání mé diplomové práce a současně chci poděkovat vedení společnosti Řetězárna a.s. za spolupráci a poskytnutí informací k mé práci.

OBSAH

ÚVOD 12

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE 13

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 15

2.1 Výkonnost podniku 15

2.2 Účel hodnocení podniku 16

2.3 Vnímání a řízení kvality 18

2.4 Total Quality Management 19

2.5 EFQM Model Excelence 21

2.5.1 Kritérium Vedení 24

2.5.2 Kritérium Politika a strategie 25

2.5.3 Kritérium Lidé 26

2.5.4 Kritérium Partnerství a zdroje 26

2.5.5 Kritérium Procesy 27

2.5.6 Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům 28

2.5.7 Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům 28

2.5.8 Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti 29

2.5.9 Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti 29

2.6 Logické schéma RADAR 30

2.7 Národní cena kvality České Republiky 31

2.8 Další přístupy k měření podnikové výkonnosti 34

2.8.1 Balanced Scorecard 34
2.8.2 Metoda Six Sigma 37
2.8.3 Model EVA 38
2.9 Analytické metody 39
2.9.1 SLEPTE 40
2.9.2 7S 40
2.9.3 Porterův model pěti sil 43
2.9.4 SWOT analýza 44
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE 48
3.1 Řetězárna a.s. 48
3.1.1 Základní informace o společnosti: 48
3.1.2 Charakteristika společnosti 49
3.1.3 Organizační struktura 51
3.1.4 Obchodní činnost 52
3.2 Analytické metody 53
3.2.1 SLEPTE analýza 53
3.2.2 7S analýza 62
3.2.3 Porterův model pěti sil 67
3.2.4 SWOT Analýza 70
3.3 Základní ekonomické výsledky 70
3.3.1 Vývoj míry celkové zadluženosti 71

3.3.2 Vývoj tržeb 71
3.3.3 Vývoj hospodářského výsledku 72
3.4 Analýza společnosti Řetězárna a.s. dle Modelu START 73
3.4.1 Předpoklady 75
3.4.2 Výsledky 83
3.4.3 Celková úspěšnost 90
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ 93
4.1 Oblast „Pracovníci“ a „Pracovníci výsledky“ 93
4.1.1 Oblast Pracovníci 93
4.1.2 Oblast Pracovníci výsledky 97
4.2 Zákazníci výsledky 98
4.3 Kurzy prohlubující znalost o modelu EFQM a cestě k excelenci 99
4.3.1 Vedení cesty k excelenci - L4E 99
4.3.2 Formování cesty k excelenci – J2E 101
4.4 Účast v Národní ceně kvality České republiky – programu EXCELENCE 103
ZÁVĚR 108
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 111
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ 116
SEZNAM GRAFŮ 117
SEZNAM OBRÁZKŮ 118
SEZNAM TABULEK 119

SEZNAM PŘÍLOH 120

ÚVOD

Téma podnikové výkonnosti je v současné době jedním z hlavních řešených problémů v mnoha podnicích. Ve vysoce konkurenčním prostředí mohou uspět pouze podniky, které disponují vysokou úrovní výkonnosti všech svých interních procesů, počínaje správnou strategií a vedením zvolenými vrcholovým managementem společnosti, až po zvládnutí výrobních procesů, vztahů se zaměstnanci, dodavateli, zákazníky a okolím podniku, které dosahují excelentních výsledků a disponují konkurenční výhodou. Za účelem hodnocení této podnikové výkonnosti a zdokonalování založeného na bázi sebehodnocení byl vytvořen Model EFQM Excelence. Tento model je založen na principu hodnocení devíti podnikových oblastí, které jsou klíčovými faktory úspěšnosti podniku a pokud chce být daný podnik úspěšný musí dosahovat excelentních výsledků spojených s vysokou úrovní hodnocení ve všech těchto sledovaných oblastech.

Tématem diplomové práce je měření výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. pomocí Modelu START, který je založen na principech modelu EFQM Excelence. Tato analýza probíhá na bázi dotazníku, který vychází z příručky Rady kvality České republiky orientované na Model START. Tato analýza se zaměřuje na devět hlavních oblastí podniku charakterizovaných modelem EFQM Excelence. Hodnocení těchto oblastí je provedeno na základě dotazníkového šetření založeného na bázi příručky Modelu START, pro které byl sestaven tým tří hodnotitelů, kteří jsou členy představenstva společnosti Řetězárna a.s.

Společnost Řetězárna a.s. má dlouhodobou tradici, která sahá až do roku 1894. Společnost má své sídlo v obci Česká Ves, která se nachází v okrese Jeseník. V současné době zde pracuje okolo 250 zaměstnanců, převážně ve dvou a třísměnném provoze. Hlavní výrobním programem společnosti Řetězárna a.s. je výroba řetězů, mezi které patří řetězy pro důlní průmysl, závěsné řetězy, kladkostrojové řetězy, řetězy pro lesnictví a rybářský průmysl a také řetězové příslušenství čítající prodej spojek, háků, třmenů. Řetězárna a.s. své výrobky exportuje do více než 50 zemí světa a mezi největší odběratele patří zákazníci z Německa, Anglie, Polska, Norska, USA.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Diplomová práce na téma „Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excelence Model“ má za cíl zanalyzovat výkonnost společnosti Řetězárna a.s. využitím Modelu START, který je založen na principu modelu EFQM excelence a na základě těchto výsledků stanovit možné návrhy na zvýšení výkonnosti společnosti.

Dílčími cíli této diplomové práce bude zanalyzování současné situaci společnosti Řetězárna a.s., provedené analýzy SLEPTE, 7S a aplikace Porterova modelu pěti sil a na těchto základech vytvořit SWOT analýzu.

Teoretická část práce se bude věnovat popisu problematiky výkonnosti podniku, vnímání a řízení kvality. Dále bude teoretická část diplomové práce věnována definici Total Quality Managementu a Modelu EFQM Excelence, kde budou jednotlivé části tohoto modelu dopodrobna popsány. Následně se práce bude věnovat problematice logického schématu RADAR a představí Národní cenu kvality České republiky, modely START a START Plus. Dále budou v diplomové práci popsány jiné způsoby měření výkonnosti podniku, mezi které patří metoda Balanced Scorecard, Six Sigma a EVA. Poslední část teoretické práce bude věnována analytickým metodám vhodných pro stanovení současné situace podniku zahrnující analýzy SLEPTE, 7S, SWOT a Porterův model pěti sil.

Analytická část diplomové práce bude zaměřena na zmapování výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. V první části budou představeny základní informace o této společnosti, charakteristika, organizační struktura a obchodní činnost této společnosti. Další část práce bude analyzovat prostředí společnosti, ve kterém se nachází, a to použitím SLEPTE analýzy, 7S analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě výsledků těchto modelů bude vytvořena SWOT analýza. Dále se diplomová práce bude věnovat základním ekonomickým výsledkům společnosti, a to na základě určení vývoje míry celkové zadluženosti, vývoje tržeb a vývoje hospodářského výsledku. Poslední část bude věnována samotné analýze společnosti Řetězárna a.s. dle modelu START, který je založen na principech modelu EFQM Excelence. Tato analýza bude probíhat na bázi dotazníku, který vychází z příručky Rady kvality České republiky orientované na Model START. Tato analýza se bude zaměřovat na devět hlavních částí podnikových oblastí mezi, které patří pět ukazatelů charakterizovaných jako předpoklady společnosti. Patří

sem vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje a procesy produkty a služby. Další zbylé čtyři ukazatele jsou označovány jako ukazatele dosažených výsledků v dané oblasti a patří sem zákazníci výsledky, pracovníci výsledky, společnost výsledky a klíčové výsledky. Hodnocení těchto oblastí bude provedeno na základě dotazníkového šetření založeného na bázi příručky Modelu START, pro které byl sestaven tým tří hodnotitelů, kterými jsou členi představenstva společnosti Řetězárna a.s. Výsledné odpovědi hodnotitelů budou vyhodnoceny na základě stanovené metody výpočtu a uvedeny do přehledných tabulek.

V poslední návrhové části diplomové práce budou stanoveny návrhy na zlepšení výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. na základě výsledků Modelu START dle analytické části.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část diplomové práce se věnuje stanovení teoretických pojmů v oblasti výkonnosti podniku, určených pro úspěšné vypracování analytické části.

2.1 Výkonnost podniku

Označení výkonnost představuje výraz, který se velice často využívá v každodenním životě, aniž by byl brán zřetel na vědomosti nebo zájmy jednotlivce. Jelikož se výraz výkonnost aplikuje v širokém spektru lidských činností od sportu počínaje a světovou ekonomikou konče, je dobré si význam tohoto pojmu vyjádřit dle Wágnera, který výkonnost definuje jako *„Charakteristiku, která popisuje způsob, jakým zkoumaný objekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“*[1].

Pokud chce společnost dosahovat požadované výkonnosti svých vnitropodnikových činností, je potřeba, aby plnou měrou využívala konkurenčních výhod oproti jiným společnostem. V současnosti je pro společnosti, čím dál těžší si z dlouhodobého hlediska tyto konkurenční výhody udržet, hlavně z důvodu stále se měnícího podnikatelského prostředí. Za tohoto stavu se mohou udržet a prosperovat jen ty společnosti, které analyzují svou výkonnost a situaci na trhu, stanoví možné scénáře vývoje a jsou schopny se za použití daných opatření přizpůsobit změnám v podnikatelském prostředí a tím zajistit trvalý růst výkonnosti[2].

Jestliže chce společnost dosahovat požadované výkonnosti je potřeba, aby se její řízení soustředilo na opakovaná měření jednotlivých parametrů výkonnosti. Tato opakovaná měření stojí na vyjádření klíčových faktorů výkonnosti společnosti, a užití správného systému měřítek, který vyjadřuje společné vztahy jednotlivých činností společnosti,

[1] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada Publishing, 2009, s. 17. ISBN 978-80-247-2924-4.

[2] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 13. ISBN 978-80-7201-872-7.

úspěšnost, s jakou jsou dané činnosti vykonávány a dopad těchto činností na celkovou výkonnost společnosti. Očekávaných výsledků výkonnosti společnost dosáhne aplikací účinné analýzy hodnot jednotlivých činností společnosti, se kterými je spjato jejich efektivní řízení[3].

2.2 Účel hodnocení podniku

Z historického hlediska hodnocení a řízení výkonnosti společnosti lze sledovat, že došlo k vývoji od měření ziskových marží a ziskovosti, po hodnocení rentability investovaného kapitálu, až k současným modelům hodnocení fungujících na hodnotovém řízení spojeného s tvorbou hodnoty pro vlastníka[3].

Důvod kvůli, kterému se současné koncepty měření výkonnosti zabývají hlavně tvorbou hodnoty pro vlastníky je jednoduchý. Vlastníci jsou ti, kteří určili podniku jeho vizi a směr, investovali do podniku své finanční prostředky a současně mají největší podíl na riziku, které je s daným oborem podnikání spojené. Pouze v případě, kdy dojde k naplnění požadavků vlastníků v podobě návratnosti investovaného kapitálu odpovídajícího k výši podstoupeného rizika, budou tito vlastníci chtít dále podnikat a vytvářet další ekonomickou přidanou hodnotu (**shareholder value**). Pokud však chtějí vlastníci dále úspěšně podnikat, je potřeba, aby plnili požadavky a očekávání všech, kteří jsou s chodem podniku spjati např. zájmy zaměstnanců, bank, státu, zákazníků atd. (**stakeholder value)**[4]**.**

Z toho důvodu, že hodnota podniku potřebuje ke svému měření kompletní zdroje dat, lze ji označit za požadované měřítko výkonnosti. Růst hodnoty podniku je primárním cílem podnikatelské činnosti, a právě s ohledem na tento fakt by měly být řízeny všechny činnosti podniku. Pokud chce podnik maximalizovat svou hodnotu je důležité, aby se jeho management snažil o růst podílů, kterými vlastník disponuje. Jak již bylo v předcházejícím odstavci řečeno je potřebné brát pro dlouhodobý růst hodnoty podniku

[3] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 13. ISBN 978-80-7201-872-7.

[4] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 14-15. ISBN 978-80-7201-872-7.

zřetel na plnění požadavků a očekávání svých zaměstnanců a zákazníků, ale také státu, věřitelů a mnoha dalších subjektů[5].

Řízení hodnoty podniku je spjato s kulturou celého podniku a orientací na jeho systém, strategii, procesy, analytické techniky a výkonnostní měřítka. Prvky, které by mělo úspěšné hodnotové řízení podniku obsahovat jsou dle Younga a O´Byrneho následující:

- strategické plánování a rozpočtování;
- alokace kapitálu;
- měření výkonnosti;
- systém odměňování manažerů;
- interní komunikace;
- externí komunikace[5].

Tvorba hodnoty vyjadřuje, zda se podařilo uskutečnit, či přesáhnout cíle vlastníka. Důležité je pro podnik stanovit, jak se tato hodnota bude realizovat a jakými metodami bude měřena[5].

Doposud využívané metody pro měření výkonnosti podniku byly založeny na principu primárního cíle podnikání, kterým je maximalizace zisku, tyto přístupy však fungují na vysokém počtu ukazatelů, které jsou i v mnoha případech nesourodé. Mezi tyto ukazatele patří např. ROI, ROA, ROE, EPS, P/E.[5].

Hodnotové řízení moderními přístupy je založeno na provázání jednotlivých aktivit v podniku a jeho zaměstnanců, kteří jsou součástí podnikových procesů, a to s ohledem na růst hodnoty prostředků, které vlastník do podniku vložil. V těchto moderních přístupech měření hodnoty podniku se využívá funkce ekonomického zisku, jenž nebere v potaz pouze běžné náklady ale i náklady alternativní. Tyto alternativní náklady vyjadřují výnosy z obětované, tedy nevyužité možnosti vlastníka podniku pro investici[5].

[5] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 14-17. ISBN 978-80-7201-872-7.

2.3 Vnímání a řízení kvality

Systémy managementu kvality, byly poznamenány v minulých desetiletích radikálním vývojem až do podoby, ve které je známe v současnosti. Japonský přístup dle Umedy vnímá jakost jako *„Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším přístupem.“*[6].

Pro účinné využití managementu kvality ve společnosti, je potřeba chápat tento systém jako pevnou součást řízení podniku, který podporuje snahu zaměstnanců, snažících se uspokojovat čím dál náročnější potřeby zákazníků[6].

Britské ministerstvo průmyslu a obchodu stanovilo definici managementu kvality ve společnosti v tomto znění „*Je to soubor vzájemně koordinovaných činností s cílem vedení a řízení organizace tak, aby byla neustále zvyšována efektivnost a účinnost jejího působení*“[7].

V současné době lze rozdělit management kvality na tři základní koncepce:

- **Koncepce ISO** => uplatnitelná ve všech typech odvětví a organizacích, Normy ISO, požadavky jsou základní na bázi celosvětové dohody, náročnost aplikace koncepce je relativně nízká;

- **Koncepce odvětvových standartů** => využitelná jen pro určité odvětví ekonomiky (letectví, automobilový průmysl atd.), odvětvové normy, požadavky dle normy ISO 9001 + specifické požadavky odvětví, náročnost aplikace je střední;

- **Koncepce TQM** => aplikovatelná ve všech typech organizací, normativní základna neexistuje je považována za filozofii managementu (základem jsou modely excelence),

[6] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 12. ISBN 978-80-7261-426-4.
[7] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 12-13. ISBN 978-80-7261-426-4.

modely excelence obsahují doporučení vycházející z nejlepší světové praxe, celková náročnost na aplikaci v organizaci je vysoká[8].

2.4 Total Quality Management

Celopodnikový systém řízení jakosti označovaný jako Total Quality Management začal být aplikován v 70. letech minulého století firmami v Japonsku. Později začaly tento systém využívat i americké podniky. Systém TQM je založen na tom, že není závislý na stanovených normách a předpisech podobně jako koncepce ISO, ale je systémem, který obsahuje všechny přínosné elementy sloužící ke zvyšování výkonnosti podniku s ohledem na všechna spektra jeho činnosti. Z tohoto pohledu je tento systém některými odborníky označován jako filozofie managementu. Jednou z nejvíce charakteristických definic TQM dle Nenadála je ta, že TQM je „*filozofie managementu, formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů*.“[9]

Základními body TQM podle materiálů Evropské nadace pro management jakosti (EFQM) jsou:

- princip orientace na zákazníka: využití modelu TQM v podnikatelské praxi se opírá o neustálou analýzu současných a budoucích požadavků a přání zákazníků a na základě těchto analýz musí být podnik schopen elasticky a účinně naplňovat přání zákazníků i následný průzkum spokojenosti zákazníka s dodávkami a službami daného podniku[9].

- princip vedení lidí a týmové práce: kladen je důraz na aplikování dohodnutého přístupu k zaměstnancům podniku a snaha podpořit a motivovat jedince k týmové práci, zvláště při využívání nástrojů managementu a dalších metod[9].

- princip partnerství s dodavateli: efektivní partnerství s dodavateli lze vytvářet pouze na úrovni dlouhodobé a opakované spolupráce, která se opírá o uspokojování potřeb

[8] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 15. ISBN 978-80-7261-426-4.
[9] NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy v řízení jakosti Quality Management*. Praha: Management Press, 2005, s. 29-30. ISBN 80-7261-071-6.

odběratele dodavatelem. Nástroje, které lze využít pro zlepšení těchto vzájemných vztahů jsou společné plánování jakosti, poskytování technické pomoci, motivace dodavatelů a jejich oceňování[10].

- **princip rozvoje a angažovanosti lidí:** proto, aby podnik dosáhl kontinuálního vzdělávání, výcviku a rozvoje osobnostní svých zaměstnanců v jednotlivých profesních uskupeních musí využívat modelu učícího se podniku. Tento model by měl jednotlivým zaměstnancům poskytovat šanci na aplikaci svých získaných schopností a dovedností pro rozvoj podniku ve kterém jsou zaměstnáni[10].

- **princip orientace na procesy:** pouze v případě, kdy podnik plně chápe a řídí své procesy, může disponovat excelentní kvalitou svých produktů. Pojem proces lze chápat jako soubor činností, které přeměňují vstupy (hmotné, informační) na výstupy (hmotné, informační)[10].

- **princip neustálého zlepšování a inovací:** zákazníci v současnosti požadují zaměření na projekty zlepšování v těchto ohledech:

- výrazná eliminace rozsahu neshod v dodávkách,

- zvyšování úrovně využití a funkcí daných výrobků a služeb,

- důraz na zvyšování úrovně efektivnosti jak v technických, tak i v organizačních systémech[10].

- **princip měřitelnosti výsledků:** pro zajištění správného rozhodování na všech úrovních řízení podniku je důležité zajistit odpovídající metriky, které budou měřit úspěšnost jednotlivých procesů v podniku a dle vyhodnocení těchto výsledků budou stanoveny zlepšovací návrhy. Za použití odpovídajících metrik pro měření výsledků procesu přebírá zodpovědnost vlastník procesu[10].

- **princip odpovědnosti vůči okolí:** podnik nese určitou odpovědnost směrem i ke svému okolí ve kterém se nachází (region, příroda, stát atd.). Z tohoto pohledu je pro podnik

[10] NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy v řízení jakosti Quality Management*. Praha: Management Press, 2005, s. 29-30. ISBN 80-7261-071-6.

důležité, aby zaměřil svou činnost i směrem k podpoře školství, kultury a sportu, charitativních programů, využívání neobnovitelných zdrojů, ochrany životního prostředí a mnoha dalších aktivit[11].

Pro úspěšnou realizaci myšlenek systému TQM ve skutečném podnikatelském prostředí, bylo vytvořeno několik vhodných modelů. Nejvíce využívaným modelem k řízení výkonnosti podniku v Evropě je model EFQM Model Excelence, který vychází od roku 1999 na principech z předchozího Evropského modelu TQM. Model EFQM je rozdělen na 9 základních kritérií. Systém modelu EFQM je rozdělen na dvě části. První část zahrnující pět ukazatelů stanovuje, jakým způsobem lze dosahovat excelentních výsledků. Druhá část poté obsahuje zbylé čtyři ukazatele, které vyjadřují, jakých výsledků podnik ve skutečnosti dosahuje[11].

2.5 EFQM Model Excelence

Zkratka EFQM znamená Evropská nadace pro management kvality, která byla založena skupinou vrcholových manažerů z předních evropských firem pro udržení konkurenceschopnosti. Tento model zahrnuje devět základních oblastí řízení organizací. Pět kritérií je věnováno nástrojům, které organizace využívá a další 4 jsou věnovány reálným výsledkům, kterých společnost dosahuje. Tato kritéria jsou bodově ohodnocena a každé má svou váhu. V současné době je EFQM Model excelence považován za nejkomplexnější způsob pro řízení všech organizací. V porovnání s normou ISO 9000 je EFQM považován za mnohem progresivnější, dynamičtější, ale s ohledem na implementaci je považovaný za náročnější. V současné době tento model používá více než 30 000 organizací celého světa[12].

S ohledem na světové výzkumy spojené s EFQM excelence můžeme říci, že výzkum, který proběhl ve Španělsku v roce 2011 na vzorku 665 společností s více než 20 zaměstnanci, které byly organizacemi z výrobního sektoru, stavebního sektoru a sektoru služeb, dosahovaly vyšších výkonnostních ukazatelů společnosti, které disponovaly

[11] NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy v řízení jakosti Quality Management*. Praha: Management Press, 2005, s. 30. ISBN 80-7261-071-6.
[12] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 16-17. ISBN 978-80-7261-426-4.

implementovaným systémem EFQM modelu excelence než organizace, které disponovali pouze systémem řízení ISO 9000[13].

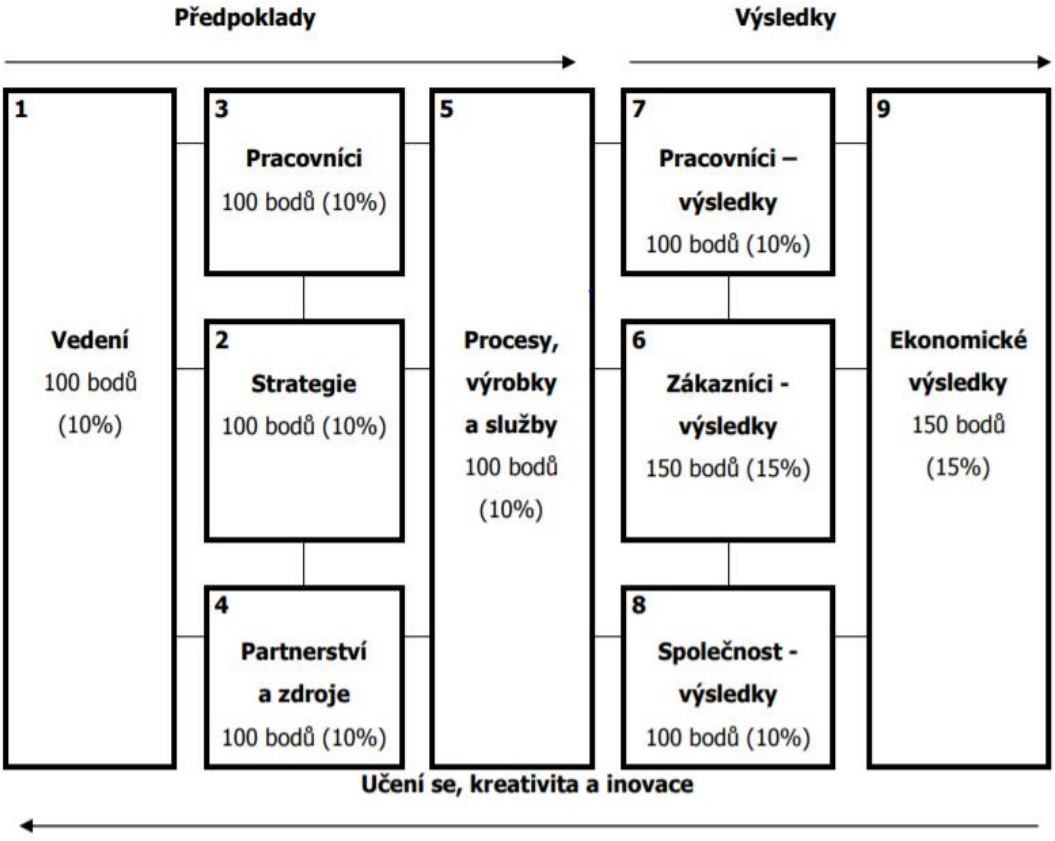
Další výzkum prokázal, že v současné době silného konkurenčního tlaku se musí organizace soustředit nejen na dosažení zisku, nebo zvyšování podílu na trhu, ale také na péči o životní prostředí a na spolupráci a pomoc okolí, ve kterém se organizace nachází. Pro zlepšování a dosažení těchto společenských cílů organizacím pomůže aplikace modelu EFQM excelence. Autor zde také poukazuje na to, že model EFQM prochází neustálými změnami, které souvisí se změnami prostředí[14].

Kvalitní správa informací je faktorem úspěchu, protože kvalita použitých informací ovlivňuje výkonnost organizace. Modely a postupy celkové správy kvality (TQM) pomáhají organizacím dosáhnout lepších výsledků a zvyšování konkurenceschopnosti[15].

Model EFQM excelence lze také uplatnit při navrhování a realizaci projektu managementu znalostí. Klíčové pro správnou aplikaci pro řízení znalostí pro tento model je zapojení dodavatelů a partnerů[16].

[13] BAYO-MORIONES, A. *The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices.* 2011.
[14] JANKAL, R. a M. JANKALOVA. *The Application of The EFQM Excellence Model by the Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies. Procedia Economics and Finance.*2016.

[15] ZÁRRAGA-RODRÍGUEZ, M. a M. JESÚS ÁLVAREZ. *Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability?* 2014.
[16] CALVO-MORA, A., A. NAVARRO-GARCÍA a R. PERIAÑEZ-CRISTOBAL. *Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model.* 2015.



Obr. 1: Model EFQM Excelence[17]

Model EFQM Excelence může podnik využít i jako sebehodnotící nástroj, který vedení podniku nabízí náhled na to, jakým směrem se vývoj samotného podniku ubírá, možnost porovnání (benchmarkingu) svých výsledků s konkurenčními podniky a dle výsledků těchto analýz stanovit slabé stránky a naleznout možná východiska pro jejich zlepšení. Výsledky sebehodnocení dle modelu EFQM Excelence využívá řada podniků jako informaci, na kterou je potřeba brát zřetel s ohledem na tvorbu strategického plánování a v orientaci na provozní a projektové řízení[18].

[17] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 17. ISBN 978-80-7261-426-4.
[18] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 202-203. ISBN 978-80-7201-872-7.

Podnik by dle modelu EFQM excelence měl dosahovat neustálého zlepšování v těchto oblastech:

- s ohledem na dosahování výsledků;
- zaměření na zákazníka;
- stanovit jasnou strategii a vedení podniku;
- využívat procesního řízení a reagovat na nové skutečnosti;
- zapojení a rozvoj osobnostního potenciálu zaměstnanců;
- zavádění nových inovací a zlepšování procesů;
- navazování a rozvoj vztahů s obchodními partnery;
- odpovědný přístup podniku ke svým zaměstnancům, zákazníkům, partnerům i společnosti[19].

Model EFQM dokáže nejen odhalit slabé stránky podniku, ale také určit jeho silné stránky a možnosti jejich efektivnějšího využití. Výsledky by měly být neustále analyzovány a aktualizovány, aby se dala zajistit jejich přiměřenost a účinnost[19].

Statické modely managementu jakosti dle ISO norem, nenabízejí tak všestrannou analýzu všech procesů a činností v podniku jako právě model EFQM[19].

Model EFQM je založen na principu neustálého plnění požadavků a očekávání všech zainteresovaných stran mezi které patří zaměstnanci, vlastníci, dodavatelé, veřejná správa, občané atd.[19].

2.5.1 Kritérium Vedení

Kritérium vedení se zaměřuje směrem k plnění principu vůdcovství v podniku. Toto kritérium by se mělo věnovat zejména těmto hlediskům[20]:

- management podniku musí s ohledem na efektivní přezkoumávání pokroku, kterého podnik dosahuje užívat managementem formulovaného a vyváženého souboru výsledků,

[19] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 202-203. ISBN 978-80-7201-872-7.
[20] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 37-38. ISBN 978-80-7261-426-4.

- soubor dosažených výsledků podniku je hodnocen vedoucími organizace, tím způsobem, aby byla zajištěna zlepšená výkonnost podniku v budoucnu,

- cílem lídrů organizace má být podpora nových inovací a rozvoje organizace, pro dosažení této podpory je potřeba brát zřetel na podporu nových nápadů a způsobů myšlení a propagaci firemní kultury,

- management podniku musí být schopen pružně reagovat na nastalé změny a přijímat jednoznačně a v čas rozhodnutí, která jsou podloženy správnými informacemi[21].

2.5.2 Kritérium Politika a strategie

Část politika a strategie se orientuje na problematiku toho, jak podnik vytváří, stanovuje, analyzuje a zdokonaluje svou strategii a politiku směrem k plánům a vlastní činnosti[22].

Toto kritérium obecně stanovuje druhy činností, které jsou důležité pro úspěch podniku z dlouhodobého hlediska. Jedná se o soubor několika aktivit, které mají úzký vztah k systémovému měření:

- podnik má být schopen rozklíčovat a zkoumat řadu externích ukazatelů a trendů,

- podnik má zkoumat vývoj své interní výkonnosti,

- podnik má zkoumat informace o svých obchodních partnerech (dodavatelé, zákazníci atd.),

- podnik má stanovit své cíle tak, aby mohl jejich plnění porovnávat i s ostatními podniky,

- podnik má výsledky svých ukazatelů výkonnosti srovnávat na bázi benchmarkingu s ostatními konkurenčními podniky, díky těmto přímým porovnáním je podnik schopen určit své silné stránky i oblasti pro zdokonalení,

[21] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 37-38. ISBN 978-80-7261-426-4.
[22] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 149. ISBN 80-245-0289-5.

- podnik má implementovat do svého systému řízení i nástroje, které jsou zodpovědné za řízení strategických rizik[23].

2.5.3 Kritérium Lidé

Kritérium lidé hodnotí, jakým způsobem podnik plně podporuje růst potenciálu svých zaměstnanců s ohledem na jejich spolupodílení na hodnotách organizace, kultuře důvěry a zmocnění. Toto kritérium nabízí možnost pro spoluúčast a komunikaci, opírající se o učení nových věcí a zdokonalování svých schopností[24].

Subkritérium lidé hodnotí:

- plánování a zdokonalování lidských zdrojů,
- udržování a rozvíjení schopností pracovníků,
- angažovanost všech pracovníků (jednotlivce i týmu) v procesu neustálého zlepšování činnosti,
- participaci pracovníků, zmocňování a uznávání,
- péči o zaměstnance (bezpečnost práce, penzijní a sociální pojištění atd.)[24].

2.5.4 Kritérium Partnerství a zdroje

Účelem hodnotícího kritéria partnerství a zdroje je stanovit jakým způsobem daný podnik hospodaří se zdroji potřebnými pro jeho běžnou podnikatelskou činnost. Tato část se zabývá také tím, jak podnik aplikuje své externí schopnosti a zdroje s ohledem na využívání partnerství s jinými subjekty, které posilují politiku a strategii podniku[24].

Kritérium partnerství a zdroje hodnotí:

- řízení finančních zdrojů,
- řízení informačních zdrojů,
- řízení technologií a intelektuálních schopností,
- rozvíjení přístupu k partnerství, zda byli identifikováni strategičtí partneři,

---

[23] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 38. ISBN 978-80-7261-426-4.

[24] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 149-150. ISBN 80-245-0289-5.

- přístup k partnerství, zda byly vytvořeny společné vize s partnery,
- zavedení aktualizací přístupů k partnerství, systém včasného varování, vyhodnocování efektivního či neefektivního partnerství atd.,
- zabezpečení budov, vybavení a ostatních aktiv[25].

2.5.5 Kritérium Procesy

Kritérium procesy vyhodnocuje, na jaké úrovni systematičnosti jsou řízeny všechny aktivity spojené s průběhem celého procesu. Podnikové procesy by se měly plně orientovat na potřeby a přání zákazníků, mít vlastníky procesu, měli by být pochopeny a vylepšovány na bázi neustálé preventivní činnosti zaměstnanců podniku[25].

Tento ukazatel je zaměřen zejména na řízení hlavních a podpůrných procesů, navrhování procesů a produktů a jejich zhotovení a dodávání[26].

Hodnotící kritéria určená pro procesy:

- podnik identifikuje a řídí klíčové procesy určené pro tvorbu výrobků a služeb[25],

- podnik vytváří vhodné kombinace ukazatelů pro určení výkonnosti procesů a souvisejících měřítek,

- podnik využívá data stávající výkonnosti procesů a současně využívá vhodné benchmarky pro podporu inovací a zlepšování,

- podnik se snaží tvořit a zdokonalovat hodnoty pro své zákazníky,

- podnik neustále monitoruje a přezkoumává zkušenosti a vnímání svých zákazníků a na základě získaných informací vhodně reaguje na zpětnou vazbu[26].

[25] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 150. ISBN 80-245-0289-5.
[26] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 38-39. ISBN 978-80-7261-426-4.

2.5.6 Kritérium Výsledky vzhledem k zákazníkům

Kritérium výsledky vzhledem k zákazníkům doporučuje, jakých výsledků by podnik měl docílit a jak by měl tyto výsledky analyzovat[27].

Úroveň kvality produktů a služeb stanovuje vždy zákazník tím, jaký produkt si nakonec vybere. Právě z tohoto důvodu je důležité, aby byly potřeby a požadavky zákazníka podnikem vyslyšeny[28].

Podnik by měl spokojenost zákazníka s daným produktem či službou a její vývoj měřit a výsledky měření dále analyzovat, aby bylo možné najít prostor pro případné zvýšení spokojenosti zákazníka. Jednotlivé výsledky, vývoje a cíle spojené se spokojeností zákazníků by měly být prezentovány a porovnávány s konkurenty či podniky, které jsou nejlepšími v daném odvětví:

- vnímání produktů a služeb organizace zákazníkem (průzkum spokojenosti zákazníků, hodnocení maloobchodníků, nezávislých testů apod.),

- měření orientovaná na spokojenost zákazníků, např. záruka, logistika, doba dodání na trh, pomoc při likvidaci výrobku apod.[28].

2.5.7 Kritérium Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Výsledky vzhledem k zaměstnancům jsou zaměřeny na to, jakou podnik vykazuje výkonnost během procesu plnění potřeb a očekávání svých zaměstnanců. Informace potřebné pro určení tohoto aspektu měření výkonnosti vzhledem k zaměstnancům jsou:

- vnímání podniku zaměstnanci (možnosti profesního rozvoje, delegování pravomocí, komunikace, příležitosti k sebevzdělávání a sebeprosazení, oceňování, podmínky zaměstnanosti, podnikové hodnoty (poslání, vize, etika), rovné vztahy, podmínky bezpečnosti práce, pracovní podmínky, plat a ostatní zaměstnanecké výhody,

[27] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 38-39. ISBN 978-80-7261-426-4.
[28] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 150-151. ISBN 80-245-0289-5.

- co podnik dělá pro pochopení, předvídání a zlepšování spokojenosti a spoluúčasti svých zaměstnanců v orientaci na: účast zaměstnanců ve zlepšovacích týmech, participace zaměstnanců při navrhování plánů, uznání jednotlivců a týmů, řešení fluktuace, stížností, úrazovosti a službami poskytovanými zaměstnancům[29].

2.5.8 Kritérium Výsledky vzhledem ke společnosti

Hodnocení výsledky vzhledem ke společnosti je založeno na vztahu podniku směrem k jeho vnějšímu prostředí, ve kterém se podnik nachází, a to jak na úrovni místní, národní i mezinárodní. Tento ukazatel hodnotí chování podniku jak s ohledem na správné placení daní, dodržování zákonů, ale i z pohledu přínosu podniku směrem ke zlepšení kvality života v dané oblasti jak z pohledu péče o životní prostředí, či ochranou přírodních zdrojů. Pokud chce být podnik v daném kritériu úspěšný je potřeba, aby i jeho zaměstnanci užívali etické přístupy a snažili se vykonávat svou činnost i nad rámec plnění regulačních a právních požadavků[29].

Hodnotící kritéria ukazatele výsledků vzhledem ke společnosti:

- vnímání podniku jeho externím okolím, vztahem k úřadům, podporou regionu a vztahem k ochraně životního prostředí,

- jakým způsobem podnik vyhodnocuje a zdokonaluje svůj přístup ke svému okolí, za pomoci průzkumů, které vyjadřují vnímání podniku z pohledu veřejnosti a začleněním zájmů společnosti do podnikové činnosti[29].

2.5.9 Kritérium Klíčové výsledky výkonnosti

Cílem hodnocení klíčových výsledků výkonnosti je stanovit jakých výsledků podnik dosahuje směrem k jeho plánům a očekáváním jak z aspektů finančních, vlastníků podniku, zřizovatelů atd. Výsledky výkonnosti podniku by měly být definovány ve formě výsledků, trendů, cílů a srovnáváním těchto výsledků s konkurenčními podniky[29].

[29] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 151-152. ISBN 80-245-0289-5.

- mezi ukazatele klíčových výsledků výkonnosti podniku patří metriky jako jsou tržní podíly, měření klíčových procesů, výrobní a distribuční cykly, obrátka zásob, čas odezvy na poptávku, objednávku, míra inovací apod.[30].

2.6 Logické schéma RADAR

V roce 1999 byl společně s EFQM Modelem Excelence představen i nový přístup pro stanovení výsledků sebehodnocení a hodnocení uchazečů o Evropskou cenu za jakost, pojmenovaný experty na EFQM, kteří dané schéma vytvořili, jako RADAR. RADAR je logickým schématem, které celkově patří k nejpropracovanějším, nejkomplexnějším a z těchto důvodů i k nejobjektivnějším alternativním způsobům hodnocení stavu systému managementu v podniku vztaženého k EFQM Modelu Excelence. Schéma RADAR se využívá k účelům sebehodnocení podniku a je pro toto hodnocení doporučený jako jeden z nejvhodnějších modelů[31].

RADAR je složeninou zkratek pěti anglických výrazů:

R - results, tj. výsledky,
A – approach, tj. přístup,
D – deployment, tj. přerozdělování, resp. rozšíření,
A – assessment, tj. posuzování,
R – review, tj. přezkoumávání[31].

Princip tohoto schématu vychází z toho základu, že pokud chce podnik dosahovat vynikajících výsledků je potřebné pro naplnění těchto očekávání, aby byly naplánovány a zavedeny odpovídající přístupy, které povedou ke zvýšení výkonnosti podniku, dále je potřeba, aby byly tyto přístupy v podniku komplexně užívány a probíhal ucelený proces přezkoumávání těchto přístupů za účelem nalezení možných zlepšení, které zvýší výkonnost podniku[31].

---

[30] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003, str. 151-152. ISBN 80-245-0289-5.
[31] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press, 2001, str. 244-252. ISBN 80-7261-054-6.

Prvek přístup je v logickém schématu RADAR orientován na to, jak daný podnik plní svou politiku a plány a proč uskutečňuje proces dosahování politiky a plánů, zrovna takovým způsobem[32].
- vhodnost používaných metod, nástrojů a technik jednotlivci i kolektivy,
- existence správně definovaných a navržených procesů,
- orientace na zájmy jednotlivých zainteresovaných stran,
- stanovení, zda přístupy, které podnik využívá poskytují podporu k naplňování strategie a politiky organizace,
- vhodnost propojení současných přístupů a metod s jinými přístupy a metodami[32].

V logickém rámci RADAR značí část přerozdělení hodnotu úrovně toho, jak jsou v podniku jednotlivé přístupy rozšířeny, mezi určení hodnoty přerozdělení patří:
- úroveň toho, jak jsou přístupy, metody a nástroje zaváděny do všech podnikových oblastí, procesů a produktů.
- úroveň udržování jednotlivých zavedených hodnot napříč celým podnikem[32].

Pro části posuzování a přezkoumávání je důležité věnovat pozornost tomu, s jakou pravidelností vedoucí pracovníci podniku analyzují a vyhodnocují užité přístupy a metody. Tyto části berou v potaz hlavně tyto body:
- jsou definována a prováděna správná měření a jsou analyzovány správné přístupy,
- jsou za pomoci výsledků přezkoumávání stanoveny aktivity učení se a růstu,
- jsou výsledky měření a učení se používány vedoucími pracovníky pro stanovení, naplánování a zavedení procesů pro neustálé zlepšování[32].

2.7 Národní cena kvality České Republiky

První nápad na založení Národní ceny kvality České Republiky přišel v roce 1992 a v roce 1995 došlo k samotné realizaci a prvnímu předávání cen. K celkové harmonizaci modelu české ceny za jakost s modelem evropské ceny za jakost došlo v roce 1997, což bylo velmi důležitou událostí pro Národní cenu kvality ČR, protože se podařilo sloučit její programy s programy EFQM. Z tohoto důvodu mají úspěšné podniky možnost získat

[32] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press, 2001, str. 244-252. ISBN 80-7261-054-6.

národní a mezinárodní ocenění EFQM a ty nejlepší dokonce mohou soutěžit v mezinárodní soutěži EFQM Excellence Award. Organizaci Národní ceny kvality ČR zabezpečuje Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR a tato cena patří k nejprestižnějším cenám udělovaným v České Republice. Mezi další významné ceny Rady kvality ČR patří ocenění vyhlašované od roku 2009 a to Národní cena České Republiky za společenskou odpovědnost[33].

Všem podniků, které mají zájem o vylepšení svých výsledků podnikatelských aktivit a zvýšení konkurenceschopnosti nabízí Rada kvality ČR model založený na jednoduchém principu, pomocí kterého lze zjistit aktuální úroveň podniku, jeho silné stránky a návrhy na vylepšení. Model doporučovaný Radou kvality ČR se jmenuje START PLUS. Tento model je součástí programů střední obtížnosti. Jednoduchým modelem je model START a náročným modelem je model EXCELENCE. Tyto modely stojí na základech Modelu Excelence EFQM verze z roku 2013. Nástrojem ke kontinuálnímu zlepšování výkonnosti a efektivnosti všech činností podniku je pravidelné a systematické srovnávání aktivit organizace s Modelem Excelence EFQM[33].

Mezi stěžejní přístupy patří přístup sebehodnocení podniku, který je využíván řadou úspěšných podniků od konce 20. století. Přistup sebehodnocení je jedním z nejlepších přístupů k analýze všech činností podniku. Využitím sebehodnocení založeného na principu modelu START PLUS získá hodnocený podnik celkový přehled o stavu celého podniku a tento přístup mohou využívat jak podniky patřící do programu NCK ČR, tak i podniky, které chtějí využít tohoto přístupu hlavně pro zvýšení své výkonnosti[34].

---

[33] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Národní cena kvality ČR. *mpo.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/narodni-ceny-kvalityprispivaji-ke-zvyseni-duveryhodnosti-firem-a-instituci-a-posilovani-jejichkonkurenceschopnosti--241626/

[34]NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START plus. *csq.cz* [online]. 2013 [cit.2018-11-16]. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf

Model START

Model START je určený pro podniky, které chtějí začít se zavedením systematického procesu zlepšování, ale i pro podniky, které mají zkušenost s využíváním normy ISO 9001 a snaží se najít způsob jakým mohou zvýšit účinnost této normy[35].

Hodnocení tohoto ukazatele je založeno na bázi sebehodnocení dle dotazníku, který podniku vytvoří obraz jeho výkonnosti na cestě ke zlepšování. Tento dotazník pomáhá podniku nejen s oblastí systémů managementu kvality (např. norma ISO 9000), ale i s oblastmi, mezi které patří oblast efektivnosti postupů, úspěchů při neustálém zlepšování výrobků a služeb, využívání a rozvoji pracovníků podniku během plnění jejich cílů a dosahování excelentních výsledků. Tento dotazník obsahuje 50 otázek, které mají rovnocenný a vyvážený vliv na bodové hodnocení podniku. V následující části práce bude tento model dále rozpracován[35].

Model START PLUS

Tento model vychází ze základů Modelu excelence EFQM a rozšiřuje model START, který je chápán jako začátek cesty k excelenci. Základním principem tohoto modelu je, aby podniky byly motivovány k neustálému zlepšování využitím sebehodnocení[36].

Model START PLUS pomáhá podniku se seznámením se s Modelem excelence EFQM ve zjednodušené formě. Realizací kroků v procesu sebehodnocení dle modelu START dostane podnik náhled jak na jeho silné stránky, tak i na oblasti, ve kterých se podnik může dále zlepšovat[36].

Jedná se o devíti kriteriální model, který stojí na principu, že vynikající manažerské přístupy využívané v podniku přinášejí jeho vynikající výsledky. Výsledky, kterých podnik dosahuje jsou brány jako informace potřebné pro hodnocení, přezkoumávání

[35] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[36] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START plus. *csq.cz* [online]. 2013 [cit.2018-11-16]. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf

a zlepšení daných přístupů. Participace podniku v tomto programu mu nabízí možnost srovnání své výkonnosti se svou konkurencí a nejlepšími podniky (benchmarking)[37].

Devět kritérií modelu START PLUS je rozděleno do dvou skupin „předpoklady" a „výsledky". Část věnovaná výsledkům se zaobírá tím, jakých výsledků podnik dosáhl v dlouhodobé historii, a to nejméně v horizontu tří let. Předpoklady pak analyzují přístupy, které vedly právě k takovým výsledků, jakých podnik dosáhl. Hodnocení těchto ukazatelů probíhá na bázi přidělení bodů charakterizujících úroveň každého zkoumaného kritéria. Každé kritérium má přidělenou svou váhu a ve vztahu s ostatními kritérii se jejich důležitost vyjadřuje v příslušných procentech. Maximum, kterého může podnik dosáhnout je 1000 bodů. Podniky, které však nemají dlouhou historii obvykle dosahují 100 až 300 bodů[37].

2.8 Další přístupy k měření podnikové výkonnosti

Tato kapitola teoretické části diplomové práce je věnována popisu dalších možných způsobů měření výkonnosti podniku.

2.8.1 Balanced Scorecard

Kaplan a Norton Balanced scorecard vysvětlují jako „*Metodologii strategického systému měření organizací, která umožňuje transformovat celkovou strategii organizace do konkrétních cílů, měřítek a projektů.".* Kritika, které čelily klasické přístupy k oceňování výkonnosti podniku pouze na bázi finančních indikátorů, které navíc odrážejí výkonnost podniku pouze z aktivit a výkonů v minulosti, pomohla ke vzniku Balanced Scorecard. Komplexnost modelu Balanced Scorecard spočívá v tom, že pracuje s finančními ukazateli, ale tyto ukazatele jsou sami o sobě pro tento model nekomplexní a nepostačující. Tento ukazatel totiž pracuje i s tím, jaké kroky se daný podnik snaží dělat směrem k naplnění svých zájmů, a hlavně pro svůj budoucí rozvoj. Model Balanced Scorecard se proto orientuje na výkonnost podniku dle čtyř základních perspektiv, mezi

[37] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START plus. csq.cz [online]. 2013 [cit.2018-11-16]. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf

které patří finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu[38].

Finanční perspektiva

Ukazatel finanční perspektivy se orientuje na to, jak jsou uspokojovány požadavky vlastníků podniku s ohledem na růst finančních prostředků, který do svého podnikání vložili. Důležitost finančních ukazatelů spočívá, také v tom, aby byl podnik schopen vyhodnotit, jak se jím jednotlivé realizované akce odrazili v podobě ekonomických výsledků. Pro dosahování finančních cílů podniku je potřebné, aby byly ostatní perspektivy BSC vzájemně propojeny. Sledovanými výstupy, na které se finanční perspektiva zaměřuje mohou být provozní zisk, ROE, EVA a další[39].

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva, jak již z jejího názvu vypovídá se orientuje na to, jak se daný podnik snaží získat a udržet své zákazníky, kteří jsou spokojení s produkty, které jim podnik nabízí, a tím pádem, pokud jsou zákazníci spokojeni s produkty podniku dochází k růstu tržního podílu podniku na daném trhu. Mezi měřítka určené pro hodnocení vztahu podniku a zákazníků lze využít úrovně spokojenosti a loajality zákazníků, ziskovosti zákazníků, podílu na trzích, získávání nových zákazníků atd.[39].

Perspektiva interních procesů

Procesy napříč celým podnikem je důležité řídit a organizovat s ohledem na požadavky zákazníků, ale zároveň je důležité brát ohledy na hospodárnost těchto procesů. Interní hodnotový řetězec podniku se skládá z těchto typů procesů[39]:

- **inovační proces** => snaha nalézt nové způsoby pro zdokonalení produktů, směrem k uspokojování potřeb zákazníků. Důležité je navrhovat a vyvíjet produkty podniku

[38] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 196. ISBN 978-80-7261-426-4.

[39] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 195-197. ISBN 978-80-7201-872-7.

s ohledem na analýzu a vyhodnocení trhu, které mohou přinést nové příležitosti a specifikovat přání zákazníků,

- **provozní proces** => tento proces se věnuje celému průběhu zakázky podnikem, to znamená, že začíná objednávkou produktu a končí jeho dodávkou ke koncovému zákazníkovi. Úspěšnost tohoto procesu se měří použitím metrik jako jsou sledování a vyhodnocování délky trvání objednávky a spolehlivosti provozního procesu, kvalita procesu a náklady na proces,

- **poprodejní proces** => orientace tohoto procesu je zaměřená na vyplacení inkasa za prodané výrobky a také na zabezpečení rychlého, spolehlivého a dostupného servisu zákazníkovi[40].

Kvalita zabezpečení těchto procesů v podobě kvalitních výrobků, jeho nových vlastnostech, či doprovodných službách spojených s prodejem výrobku, přináší podniku konkurenční výhodu spojenou s růstem zisku[40].

Perspektiva učení se a růstu

Pokud chce podnik úspěšně plnit své finanční a zákaznické a cíle spojené s úrovní interních procesů je pro něj stěžejně důležité, aby využíval svých schopností učení se a růstu. Schopnosti učení se a růstu jsou využívány třemi skupinami zdrojů:

- zaměstnanci;

- informační systémy;

- podnikové procedury[40].

Jen výrazné investice do těchto tří zmíněných skupin zdrojů přinesou podniku růst jeho schopností a celkové výkonnosti[40].

[40] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 195-197. ISBN 978-80-7201-872-7.

2.8.2 Metoda Six Sigma

Metoda Six Sigma je přístup sloužící k neustálému zlepšování výkonnosti podniku. Měřítkem pro určení úspěšnosti podniku je dle této metody počet neshod na milion kusů, který se vyjadřuje zkratkou ppm (parts per milion)[41].

Jedná se o manažerský koncept určený k analýze kvalitativních problémů a na základě využití statistických metod a běžných nástrojů řízení kvality dochází k odstraňování zjištěných problémů. Tato metoda se zaměřuje na zlepšení podnikových procesů a zvýšení užitku pro zákazníka. Jedná se o metodu projektového managementu, kdy jsou účelně kombinovány a aplikovány prvky určené pro řízení kvality a zároveň jsou v rámci projektu stanoveny jejich účinky a výsledky. Metoda Six Sigma klade důraz na strukturovaný a kvalitativní přístup pro zlepšování kvality produktů procesů na bázi týmové práce a dosažené úrovně kvality produktu nebo procesu, jejíž úspěšnost se stanovuje maximálním množstvím 3,4 chyb na jeden milion příležitostí[42].

Z filozofie programů zlepšování procesů Six Sigma vychází i metoda Six Sigma způsobilost. Cílem této metody je optimalizovat náklady na proces snižováním rozsahu znaků procesů. Symbolem Sigma se označuje směrodatná odchylka, která charakterizuje úroveň kolísání (variability) sledovaného znaku. Vyšší hodnota sigma znamená, že daný proces dosahuje vyšší úrovně variability, a tím méně se dá na daný proces spolehnout z hlediska toho, že bude poskytovat výstupy shodné s požadavky[43].

Metoda Six Sigma pozitivně působí na zlepšení kvality, času a nákladů podniku a také lze tuto metodu použít pro zlepšení inovační úrovně podniku. Tento systém je charakteristický svým zaměřením na zvyšování excelence podniku pomocí, které jsou v něm neustále zlepšovány výrobky a procesy. Tato metoda se řídí přáním zákazníků, vyhodnocuje slabiny ve výkonnosti, zkoumá příčiny jednotlivých jevů a zavádí změny[42].

---

[41] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti.* Praha: Management Press, 2001, str. 148. ISBN 80-7261-054-6.

[42] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2012, s. 205. ISBN 978-80-7201-872-7.

[43] NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?.* Praha: Management Press, 2016, s. 131. ISBN 978-80-7261-426-4.

2.8.3 Model EVA

Společnost Stern Steward & Co. V 90. letech minulého století vyvinula ukazatel přidané ekonomické hodnoty (EVA), tento ukazatel si společnost Stern Steward & Co. později nechala patentovat. Tento ukazatel začaly ihned využívat společnosti jako Coca-Cola, GE a AT & T, kterým sloužil tento ukazatel jako nástroj pro měření hodnoty, kterou daná společnost tvoří. Ukazatel EVA byl zkoumán analytiky na kapitálových trzích stejně důkladně jako předtím poměry EPS a P/E[44].

Hlavním principem ukazatele EVA je, že investované zdroje vlastníkům vytvoří hodnotu, pouze tehdy kdy očekávaná výnosnost převýší kapitálovou nákladovost. Užití finanční analýzy podniku za pomoci ukazatele EVA je potřebné z důvodu nedostatků poměrových ukazatelů, které se opírají o informace z účetních výkazů. Podnik tedy vytváří pro své vlastníky hodnotu v tom případě, kdy je čistý provozní výsledek hospodaření (NOPAT) vyšší než náklady použitého kapitálu[45].

Definice modelu EVA stojí na faktu, že hlavním cílem podniku je maximalizovat ekonomický zisk. Tento ekonomický zisk však vznikne, až v momentě, ve kterém je účetní zisk vyšší jak klasické náklady i než náklady ušlých příležitostí[45].

Tento ukazatel je zajímavý tím, že je založen na základních principech managementu, a to zejména z toho hlediska, že rozpočtuje kapitál a oceňuje firemní výkonnost. EVA by proto v budoucnosti mohla nahradit řadu poměrových ukazatelů, se kterými se v současné době běžně pracuje, a to ROA, EPS nebo čistá současná hodnota[45].

Ukazatel EVA se, z důvodu obtížného výpočtu nákladů vlastního kapitálu, zatím v současné podnikatelské praxi tolik nepoužívá[45].

Dalším nedostatkem, kterým ukazatel EVA disponuje je to, že nelze provést srovnání ukazatele EVA s dalšími podniky, či oborovým průměrem, kvůli tomu, že je tento ukazatel vyjadřován absolutně[45].

---

[44] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck, 2015, s. 304. ISBN 978-80-7400-538-1.
[45] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 49-51. ISBN 978-80-247-5534-2.

Definiční vztah pro výpočet EVA velmi dobře charakterizuje princip této metody. Základním výstupem pro výpočet EVA je výpočet WACC[46].

$$EVA = EBIT * (1 - t) - WACC * A$$

$$WACC = r_{CK} * (1 - t) * \frac{CZ}{A} + r_{VK} * VK/A$$

Situace firmy:

EVA ≥ 0 – firma vytváří hodnotu,

EVA < 0 – firma ničí hodnotu[46].

Vysvětlivky:

VK – Vlastní kapitál,
A – suma aktiv,
CZ – cizí zdroje,
T – daňová sazba,
r_{CK} – cena cizích zdrojů,
r_{VK} – cena vlastních zdrojů[46].

Praxe minulých let prokázala, že informovanost vlastníků podniku je menší než informovanost jeho managementu, za jehož rozhodnutí však jsou odpovědní právě vlastníci podniku. Právě z toho důvodů vyšší informovanosti managementu došlo k převzetí řady podniků právě managementem a tato situace posílila vztah shareholder value k podnikovým cílům. S celosvětovou globalizací ekonomiky došlo také ke zvýšení významu mezinárodních investorů[47].

2.9 Analytické metody

Tato kapitola diplomové práce je věnována teoretickým poznatkům z jednotlivých analytických metod užitých pro zmapování situace okolo sledované společnosti.

[46] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016, s. 84-85. ISBN 978-80-7380-591-3.

[47] SYNEK, M. a E. KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010, s. 65. ISBN 978-80-7400-336-3.

2.9.1 SLEPTE

SLEPTE analýzy lze využít při analýze vlivů působících na externí prostřední sledovaného podniku[48].

Tato metoda popisuje reálné skutečnosti, které na podnik působily v minulosti a snaží se určit, jak se tyto jednotlivé faktory v čase mění. A následně se SLEPTE analýza snaží určit, jak se v důsledku změn jednotlivých faktorů mění jejich důležitost[48].

Ekonomické faktory - vývoj HDP, ekonomické cykly, výše úrokové sazby, vývoj peněžní zásoby, míra inflace, míra nezaměstnanosti[48].

Politicko-právní faktory – daňová politika, antimonopolní opatření, zákony na ochranu životního prostředí, podpora zahraničního obchodu, sociální politika, stabilita vlády daného státu[48].

Sociálně kulturní faktory – demografický vývoj, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, životní úroveň, úroveň vzdělanosti obyvatelstva, přístup k práci[48].

Technologické faktory – vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií, vládní přístup k výzkumu a vývoji[48].

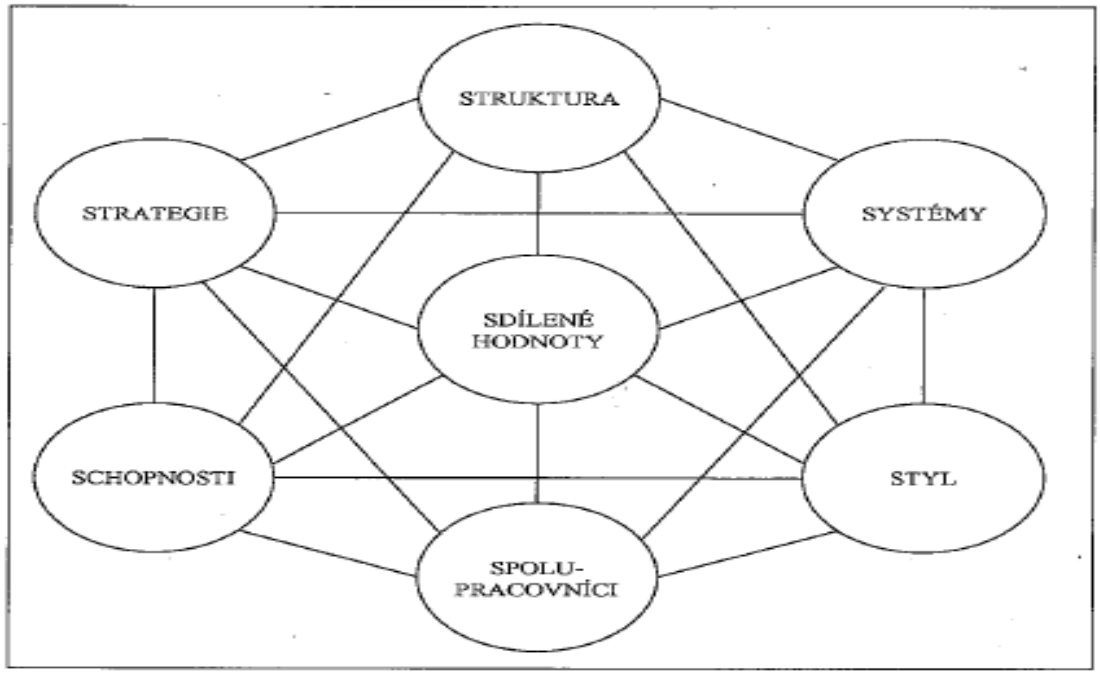
Pro tvorbu scénářů, které stanovují vývoj vnějšího prostředí podniku je dobré využít informací získaných během procesu identifikace a rozboru klíčových faktorů. Metoda SLEPTE je výhodná pro tvorbu dlouhodobé strategie[48].

2.9.2 7S

Dle výzkumu T.J. Peterse a R.H. Watermana bylo prokázáno, že každý podnik ovlivňuje sedm interních a mezi sebou závislých faktorů a pokud chce být daný podnik úspěšný ve své činnosti musí tyto faktory rovnoměrně zdokonalovat[49].

---

[48] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 432-433. ISBN 80-7261-029-5.
[49] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 11. ISBN 978-80-214-3510-0.



Obr. 2: 7S princip[50]

Faktory úspěchu podniku stanovují rámec 7S faktorů dle firmy McKinsey a mezi tyto faktory jmenovitě patří strategie a struktura firmy, spolupracovníci ve firmě, jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy ve firmě, sdílené hodnoty (kultura) firmy[50].

Strategie firmy – založená na vizi majitelů podniku a produktové orientaci podniku (výroba, poskytování služeb)[50].

Strategie podniku lze definovat jako dlouhodobé zaměření dané společnosti na cíl nebo cíle a možnostmi jakými bude podnik realizaci daných cílů uskutečňovat[50].

Cílem strategického zaměření je využívání konkurenční výhody, a to lepším užíváním interních zdrojů podniku než jeho konkurence a naplnění požadavků stakeholderů[50].

Organizační struktura firmy – hlavním principem organizační struktury podniku je efektivní rozdělí úkolů, kompetencí a pravomocí mezi pracovníky organizace[51].

[50] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 12. ISBN 978-80-214-3510-0.
[51] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 15. ISBN 978-80-214-3510-0.

Informační systémy – spadají zde všechny informační procesy, které se v podniku odehrávají. Nejčastěji se v podnicích využívá kombinace ručních a automatizovaných způsobů přenosu a zpracování informací. Platí pravidlo, že směrem k vyšší úrovni řízení se úroveň automatizace snižuje[52].

Styl řízení – styly řízení se dají rozčlenit na tři druhy, a to na styl autoritativní, demokratický a laissez-faire[52].

Autoritativní styl řízení – zapojení ostatních pracovníků na řízení podniku je vyloučené. Manažer potřebné informace dostává od svých podřízených a na základě těchto informací se manažer rozhoduje[52].

Demokratický styl řízení – vyšší úroveň účasti podřízených na řízení podniku. Manažer nechává své podřízené vyjádřit k dané situaci a přenechává jim značné kompetence. Konečná rozhodnutí však činní na svou odpovědnost manažer sám[52].

Styl laissez – faire (volný průběh) – styl poskytující pracovníkům výraznou volnost. Skupina pracovníků si sama mezi sebou rozděluje práci, postup práce i její vykonávání. Vedoucí manažer se snaží do práce skupiny zasahovat co nejméně. Výhodou tohoto stylu řízení je, že pracovníci mohou volně pracovat dle svého uvážení, avšak někdy může nastat situace kdy je potřeba určitého vedení[52].

Spolupracovníci – pro každý podnik jsou kvalitní zaměstnanci hlavním stavebním kamenem zvyšování jeho výkonnosti. Každý úspěšný manažer by měl být schopen správně jednat se svými spolupracovníky[53].

Sdílené hodnoty – sdílené hodnoty, které se dají označit jako firemní kultura, jsou úzce spjaty s bodem spolupracovníci[54].

---

[52] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 20. ISBN 978-80-214-3510-0.

[53] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 21. ISBN 978-80-214-3510-0.

[54] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 23. ISBN 978-80-214-3510-0.

„Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných"[55].

Firemní kultura tedy znamená celek hodnot a názorů, které jsou napříč celým podnikem sdíleny a vytvářejí neformální normy podnikového chování. Firemní kultura tedy vzniká na základě výsledků myšlení lidí působících v podniku a činností které podnik vykonává[55].

Schopnosti – úspěšný manažer by měl být výkonný, disponovat rozhodovacími schopnostmi, odbornými znalostmi daného oboru podnikání, schopný jednat s lidmi a být schopen týmové práce, jasně vyjadřovat své myšlenky a disponovat morálními kvalitami[55].

2.9.3 Porterův model pěti sil

Dle Vebera je „*Znalost dění v okolí organizace je důležitou součástí strategických úvah, toto poznání není samoúčelné, má přispět k určení konkurenční výhody, kterou je zde nutno chápat jako „výhodu vyšší konkurence", tedy jako vyšší schopnost přežít v existujícím konkurenčním prostředí"*[56].

Podnik by se měl tedy snažit odpovědět na otázku, zdali jsou v jeho prostředí faktory, které ovlivní konkurenční výhodu podniku[56].

Definovat a pochopit význam konkurenčního prostředí v každém odvětví poskytuje Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model tedy dokáže nabídnout informace, které slouží k rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. Tento model chápe odvětví jako celkový počet oblastí, ve kterých je podnik aktivně zainteresován anebo jako trh, na kterém působí[56].

[55] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 23-24. ISBN 978-80-214-3510-0.

[56] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 446. ISBN 80-7261-029-5.

Pět sil dle Portera:

- konkurence uvnitř odvětví => jedná se o celou škálu faktorů patří sem počet konkurujících si subjektů a jejich strategické záměry, typ tržní konkurence (monopolní, oligopolní, dokonale konkurenční), míra růstu trhu, existence globálních trhů a globálních zákazníků, rozmanitost sortimentu, možnosti diferenciace atd.[57].

- hrozba vstupu nových konkurentů => možnost získání konkurenční výhody, její velikosti a doby udržitelnosti, ziskovosti provozu, potenciálu a absorpční schopnosti trhu., překážek vstupu na trh a snadnosti výstupu z trhu[57].

- hrozba substitutů => jedná se o projev vyšší snahy konkurence ve sledovaném odvětví[57].

- vyjednávací síla odběratelů => čím vyšší závislost producenta na jednom odběrateli, tím vyšší je vyjednávací síla odběratele[57].

- vyjednávací síla dodavatelů => čím vyšší závislost producenta na jednom dodavateli, tím vyšší je vyjednávací síla dodavatele[57].

2.9.4 SWOT analýza

Princip SWOT analýzy stojí na strategii tvorby budoucího způsobu řízení podniku. Jako správná podniková strategie se dá stanovit ta strategie, která eliminuje hrozby z vnějšího prostředí, dovolí využívat budoucích příležitostí, odstraňuje slabé stránky a využívá silných stránek podniku[58].

Metoda SWOT je založena na kombinaci:

- silných stránek podniku (strenghts),

- slabých stránek podniku (weaknesses),

[57] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 393-396. ISBN 80-7261-029-5.

[58] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 428. ISBN 80-7261-029-5.

- příležitostí okolí (opportunities),

- hrozeb okolí (threats)[59].

Hrozby a příležitosti budoucího okolí

Pro správnou tvorbu analýzy hrozeb je důležité vycházet nejen z hrozeb makrookolí, ale i mikrookolí. Neustálá globalizace však hranice těchto okolí neustále rozšiřuje. Dále následuje seznam typických hrozeb a některé z nich jsou odvozeny z Porterových pěti sil:

- vysoká diferenciace odvětví;

- státní regulace;

- know – how, které se v odvětví používá;

- velký počet konkurujících si firem, stejně velké konkurující firmy;

- pomalý růst odvětví;

- hrozba substitučních výrobků;

- hrozba vstupu nového výrobce atd[59].

Na druhou stranu jsou příležitosti chápány, tak že se jedná o situace, které pomohou podniku eliminovat hrozby. Jedná se například o možnosti rozvoje anebo zda se dané odvětví nachází ve fázi zralosti, či na sestupu anebo zda se jedná o mezinárodní trhy či globální trhy[59].

Silné a slabé stránky organizace

Mezi sledované faktory pro tvorbu strategie podniku nepatří pouze analýza jeho okolí, ale i analýza silných a slabých stránek podniku a jeho vnitřních zdrojů. Silné a slabé stránky jsou analyzovány v následujících oblastech:

[59] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 428-429. ISBN 80-7261-029-5.

- finanční síla organizace;

- výzkum a vývoj;

- výrobková politika;

- úroveň managementu;

- organizace firmy;

- napojení na infrastrukturu;

- image firmy či výrobku atd[60].

Jednotlivé možnosti strategického chování podniku lze sestavit kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek podniku. Pro tvorbu těchto strategií je však důležité brát v potaz, že se jedná o budoucí vývoj, a tedy i jednotlivé elementy této strategie se mohou dynamicky měnit a je potřebné počítat jak s možným růstem, stagnací a v nejhorším případě i se zhoršením těchto faktorů. Na základě těchto strategií lze stanovit[60]:

- *„ideální podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a malé ohrožení;*

- *spekulativní podnikatelskou jednotku, pro niž jsou typické velké příležitosti a velká ohrožení;*

- *vyzrálou podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a malým ohrožením;*

- *znepokojující podnikatelskou jednotku s malými příležitostmi a velkým ohrožením"*[60].

V závislosti na vlastnostech jednotlivých odvětví a kombinaci vnitřních a vnějších stránek podniku lze vybírat mezi různými typy strategií, které stojí na základech čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S – O => orientace na silné stránky podniku a příležitosti, které okolí přináší;

[60] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 429-431. ISBN 80-7261-029-5.

- přístup W – O => snaha redukovat slabé stránky využitím příležitostí plynoucích z okolí;

- přístup S – T => zaměření podniku na své silné stránky za účelem eliminace hrozeb;

- přístup W – T => snaha na vyřešení neblahého stavu podnik i s ohledem na možnou likvidaci celého podniku[61].

Tyto principy mohou být užity pro tvorbu strategií dalšího chování podniku[61].

[61] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 429-431. ISBN 80-7261-029-5.

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část diplomové práce představuje a charakterizuje společnost Řetězárna a.s. Pomocí metod uvedených v teoretické části analyzuje stav společnosti.

3.1 Řetězárna a.s.

Řetězárna a.s. má své sídlo v obci Česká Ves. Společnost se zabývá výrobou řetězů a v současné době má cca 250 zaměstnanců. Řetězárna a.s. je společnost s více než 120 let starou tradicí, která byla založena v roce 1894[62].

Obr. 3: Logo s názvem společnosti Řetězárna a.s.[62]

3.1.1 Základní informace o společnosti[63]:

- Název účetní jednotky: Řetězárna a.s.
- Právní forma: Akciová společnost
- Den vzniku společnosti: 7. prosince 1992
- Sídlo účetní jednotky: Polská 48 Česká Ves
- PSČ: 790 81
- Identifikační číslo:47672081
- Rozhodující předmět činnosti: Výroba řetězů, řetězárenských výrobků a taženého drátu
- Základní kapitál: 120 000 000,- Kč

[62] ŘETĚZÁRNA A.S. Profil společnosti. *Retezarna.cz* [online]. [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://www.retezarna.cz/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html

[63] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sldetail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

3.1.2 Charakteristika společnosti

Chronologická historie společnosti:

1894 - založení železářské akciové společnosti,
1937 - součást Báňské a hutní společnosti, a.s.,
1949 - samostatný závod Drátovny a šroubárny,
1951 - samostatný národní podnik,
1958 - začlenění do Třineckých železáren jako odloučený závod,
1992 - založena Řetězárna a.s. Česká Ves, 30. 12. 1992 odkup Řetězárny od Třineckých železáren společností Řetězárna a.s. Česká Ves, ve které 35 % vlastnili Třinecké železárny, 35 % management a 30 % firma RUD Kettenfabrik (SRN),
2004 - 20. 4. 2004 odstupuje RUD Kettenfabrik a Třinecké železárny, a.s. se stávají majoritním akcionářem v Řetězárně a.s., v současné době vlastní 51 %[64].

Řetězárna a.s. je společnost s více než 120 let starou tradicí, která byla založena v roce 1894. Své sídlo má v obci Česká Ves. V současnosti zde pracuje cca 250 zaměstnanců, převážně ve dvou a třísměnném provoze[65].

Společnost se hlavně specializuje na výrobu svařovaných článkových řetězů od Ø 2 mm do Ø 60 mm v jakosti 24 až 100. Dále na výrobu řetězového kovaného příslušenství, mezi které patří různé typy háků, třmenů, spojek atd. Poslední typ výroby je orientován na tažený drát, který je v současné době tažen od Ø 1,8 do Ø 16 mm. Své výrobky společnost dodává v metráži nebo v různých výrobcích, mezi které patří závěsné vázací prostředky, ochranné řetězy na kolové nakladače do vysoce abrazivního prostředí, sněhové řetězy na nákladní automobily, záběrové řetězy na lesní kolové traktory, řetězy do nejrůznějších dopravníků, důlní řetězy, rybářské řetězy a celá řada dalších výrobků[65].

[64] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sletail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

[65] ŘETĚZÁRNA A.S. Profil společnosti. Retezarna.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://www.retezarna.cz/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html

Řetězárna a.s. disponuje nejlepšími technologiemi, které v tomto oboru existují, a proto může společnost svým zákazníkům nabídnout výrobky té nejvyšší možné kvality. Vyrobené řetězy se vyváží do 50 zemí celého světa[66].

Cílem a posláním podniku je zaručit pro své zákazníky co největší možnou kvalitu svých výrobků a uspokojení potřeb zákazníka. Dosahovat těchto cílů umožňují certifikáty zaručující kvalitu řetězů, mezi které patří i výrobkový certifikát udělený oborovou zkušebnou (BG) SRN v Hannoveru pro řetězy kladkostrojové, závěsné a závěsné komponenty jakosti 80, jehož držiteli je pouze několik desítek firem na světě. Zavedené a fungující systémy řízení jakosti dle ISO 9001:2008, ekologie dle ISO 14001:2004 a ochrany zdraví a bezpečnosti při práci OHSAS 18001:2007 zajišťují zákazníkům jistotu kvalitních výrobků[66].

Obr. 4: Přehled produktů, které společnost Řetězárna a.s. vyrábí[66]

[66] ŘETĚZÁRNA A.S. Profil společnosti. *Retezarna.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://www.retezarna.cz/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html

3.1.3 Organizační struktura

Představenstvo[67]**:**

Předseda: Ing. Igor Lukáš

Místopředseda: Ing. Jan Rapčan

Člen: Ing. Eliška Adamíková

Člen: Ing. Jiří Uhlíř

Dozorčí rada[67]**:**

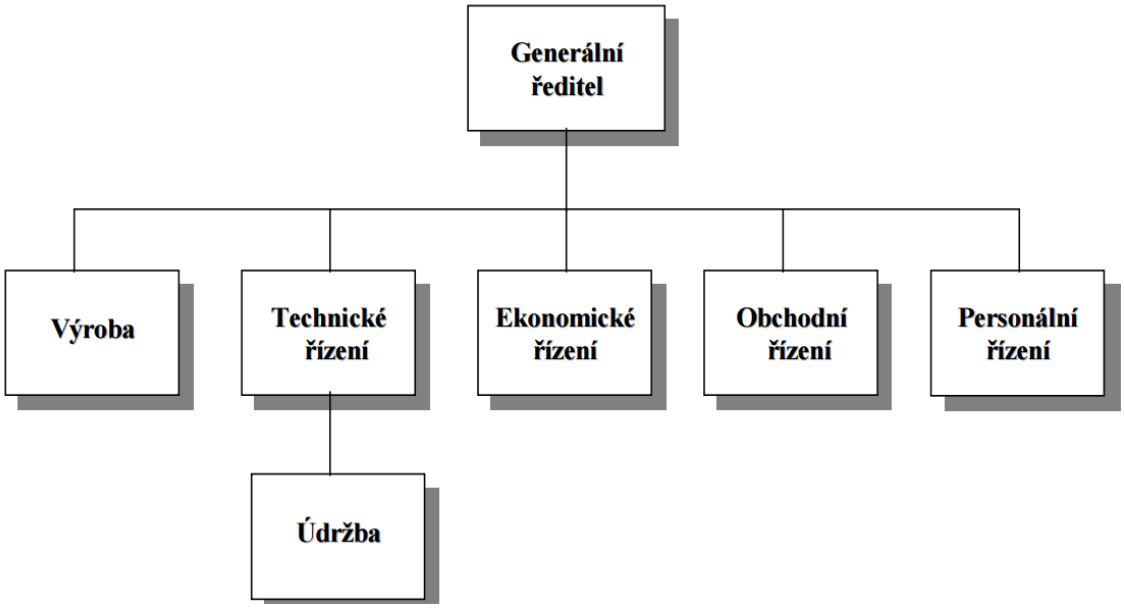
Předseda: Ing. Czudek Jan

Člen: Ing. Kalmus Lumír

Člen: Ing. Mlynář Petr

Člen: Ing. Šnapka Martin

Organizační systém společnosti Řetězárna a.s. má divizní strukturu s uplatněním omezených podnikatelských pravomocí u jednotlivých útvarů[67].



Obr. 5: Organizační struktura společnosti Řetězárna a.s.[67]

[67] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

Divize výroba

Zabezpečuje výrobní činnost od výroby taženého drátu až po široký sortiment svařovaných řetězů včetně výrobků z řetězů a výkovků[68].

V roce 2017 vyrobilo 149 zaměstnanců 8.295 tun řetězů a 158 tun taženého drátu[68].

Technické řízení – údržba

Zajišťuje dodávky energií, údržbu výrobních strojů a zařízení, konstrukci a výrobu nástrojů a částečně i údržbu budov. Také zajišťuje opravárenské služby od externích dodavatelů, v roce 2017 jejich výše činila 7,7 mil. Kč. Celkový obrat útvaru přesáhl 87,3 mil. Kč při stavu 54 zaměstnanců[68].

Ostatní režijní a správní činnosti

Ve společnosti tyto činnosti zajišťovalo 44 zaměstnanců[68].

3.1.4 Obchodní činnost

Nejdůležitějšími obchodními partnery společnosti Řetězárna a.s. z pohledu objemu prodeje byli v tuzemsku PRAGER-STAHL HANDEL, OKD, a.s., JuBo Jeseník s.r.o., Třinecké železárny, a.s., Ferona a.s., ELFE, s.r.o. a v zahraničí Kettenfabrik Unna, THIELE Iserlohn, Reťaze Slovakia, PPUH ANIMA, FS-Hebetechnik GmbH a Wallingford's Inc.[68].

Řetězárna a.s. se zabývá výrobou řetězů, mezi které patří řetězy pro důlní průmysl, závěsné řetězy, kladkostrojové řetězy, řetězy pro lesnictví a rybářský průmysl a také řetězové příslušenství čítající prodej spojek, háků, třmenů. Řetězárna a.s. své výrobky vyváží do 40 zemí světa. Mezi největší odběratele patří zákazníci z Německa, Anglie, Polska, Norska, USA. Řetězárna a.s. v roce 2017 prodala okolo 10 000 tun řetězů[68].

[68] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

3.2 Analytické metody

Tato část práce je věnovaná analýze makrookolí společnosti Řetězárna a.s. pomocí SLEPT analýzy, dále bude využito Porterova modelu pěti sil a analýzy 7S. Výsledkem této analýzy bude využití získaných dat pro vytvoření SWOT analýzy.

3.2.1 SLEPTE analýza

Tato část práce je věnovaná analýze makrookolí společnosti Řetězárna a.s. pomocí SLEPT analýzy, dále bude využito Porterova modelu pěti sil a analýzy 7S. Výsledkem této analýzy bude využití získaných dat pro vytvoření SWOT analýzy.

Tento typ analýzy zahrnuje zkoumání makroekonomických jevů, ve kterých se společnost nachází a těmito faktory jsou jevy **S**ociální, **L**egislativní, **E**konomické, **P**olitické, **T**echnologické faktory a **E**kologické faktory[69].

Sociální faktory

Společnost Řetězárna a.s. má své sídlo v obci Česká Ves. Jedná se o obec, která se nachází v jesenickém okrese, který leží v severní části olomouckého kraje. Česká Ves je obec, která má v současnosti přibližně okolo 2,4 tis. obyvatel. Společnost Řetězárna a.s. je se svými 250 zaměstnanci největší společností, která se nachází na území této obce a jedním z největších zaměstnavatelů v celém okrese Jeseník. V okrese Jeseník se nachází několik dalších společností, které se zabývají např. výrobou modulových systémů, strojírenstvím (výroba tlakových nádob a tepelných výměníků) nebo tepelných systémů[70].

Okres Jeseník je znám s ohledem na poměrně vysokou nezaměstnanost a nízké mzdy. Z tohoto důvodu dochází k odchodu pracovní síly do jiných míst v ČR. V okrese Jeseník se nachází několik středních škol, které vychovávají místní studenty, mezi tyto školy patří Gymnázium Jeseník, SOŠ a SOU strojírenské a stavební Jeseník, Odborné učiliště a praktická škola Lipová – Lázně, Střední škola gastronomie a farmářství Jeseník,

[69] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 432-433. ISBN 80-7261-029-5.
[70] STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA JESENÍK. Profil – Sociálně ekonomická analýza města. *jesenik.org* [online]. 2019 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: https://www.jesenik.org/storage/user-1089/module-1761/socialne-ekonomicka-analyza-mesta-jesenik-15342290190phpshnmdb.pdf

Soukromá střední odborná škola Jeseník, Hotelová škola Vincenze Priessnitze a Obchodní akademie Jeseník. Z těchto škol je pro společnost Řetězárna a.s. nejstěžejnější spolupráce s SOŠ a SOU strojírenskou a stavební, která poskytuje místním jak strojírenským, tak stavebním společnostem výchovu a vzdělaní jejich budoucích zaměstnanců. Společnost Řetězárna a.s. navázala spolupráci s touto školou, jelikož si uvědomuje, že kvalitní zaměstnanci jsou její nejdůležitější přidanou hodnotou a nabízí stáže a praxi ve společnosti jednotlivým učňům, kterým pak po dokončení studia nabízí možnost práce na stálý úvazek ve společnosti[71].

Slabými stránkami okresu Jesenicko jsou velká vzdálenost od hlavních dopravních koridorů, žádná návaznost na dálniční síť a lokalizace v CHKO Jeseníky[71].

Legislativní faktory

S ohledem na legislativní faktory byla společnost Řetězárna a.s. založena jako akciová společnost, která vznikla 7.12.1992. Společnost Řetězárna a.s. se podřídila zákonu jako celku postupem podle § 777 odst. 5 zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech[72].

Je vedena jako podnikatelský subjekt u městského soudu v Ostravě. Její základní kapitál činní 120 000 000 Kč. Akcie jsou vydány ve třech typech a to 500 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000 Kč. 300 ks akcie na jméno ve jmenovité hodnotě 50 000 Kč. A 100 ks akci na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 1 000 000 Kč. Majoritním akcionářem společnosti je s 51 % akcií společnost Třinecké Železárny a.s., zbylá část akcií patří fyzickým osobám[72].

Rozhodujícím předmětem činnosti společnosti Řetězárna a.s. je[72]:

Výroba řetězů, řetězářských výrobků a taženého drátu.

[71] STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA JESENÍK. Profil – Sociálně ekonomická analýza města. jesenik.org [online]. 2019 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: https://www.jesenik.org/storage/user-1089/module-1761/socialne-ekonomicka-analyza-mesta-jesenik-15342290190phpshnmdb.pdf

[72] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. Or.justice.cz [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

Společnost podniká v těchto typech podnikatelské činnosti[73]:

- kovářství, podkovářství
- truhlářství, podlahářství
- pokrývačství, tesařství
- klempířství a oprava karoserií
- obráběčství
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba nebezpečných chemických látek a nebezpečných chemických přípravků
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- zámečnictví, nástrojářství
- provozování dráhy vlečky - Řetězárna a.s.
- vodoinstalatérství
- hostinská činnost
- silniční motorová doprava
- zednictví
- broušení a leštění kovů

Společnost Řetězárna a.s. se s ohledem na zákony platné v ČR musí řídit[73]:

- Zákonem č. 90/2012 Sb. - o obchodních korporacích
- Zákonem č. 563/1991 Sb. – o účetnictví
- Zákonem č. 586/1992 Sb. – o daních z příjmu
- Zákonem č. 262/2006 Sb. – zákoník práce
- Zákonem č. 89/2012 Sb. – nový občanský zákoník

Důležitou stránkou legislativních faktorů je pro společnost to, aby nedocházelo k neustálému měnění legislativních zákonů a zvyšování složitosti provedení jednotlivých

[73] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

zákonů, se kterými je spojeno zvyšování času a finančních nákladů na tyto zákony a předpisy spojené[74].

A posledním bodem je to, jakým způsobem bude EU přistupovat k obchodním vztahům s Čínou a tím spojených cel uvalených na její výrobky. Aby nedocházelo k prodeji výrobků na trzích EU za dumpingové ceny, což by mohlo býti pro společnost Řetězárna a.s. hrozbou. Na druhou stranu je společnost proti této situaci poměrně imunní s ohledem na to, že vyrábí výrobky s vyšší přidanou hodnotou než například společnosti v Číně, Turecku nebo Indii[74].

Ekonomické faktory

Z hlediska ekonomických faktorů se dá o společnosti Řetězárna a.s. říci, že se jedná o společnost, která každý rok exportuje více než 80 % své produkce do zahraničí a z těchto 80 % určených pro export je okolo 75 % produkce exportováno do zemí EU, kde je největším odběratelem SRN, tzn. že společnost je hlavně odkázána na situaci na zahraničních trzích, a to zejména na trzích EU. Tím pádem je pro společnost důležitá úroveň kurzu eura vůči koruně, která byla v nedávné době ovlivňována intervencí ČNB[74].

Dalším ekonomickým faktorem, který musí společnost v současné době řešit je krize v evropském důlním průmyslu, který se potýká s ukončováním těžby a zavíráním jednotlivých dolů. Tento segment důlních řetězů byl pro společnost do nedávna stěžejním bodem její podnikatelské činnosti. Společnost se kvůli této situaci musela přeorientovat na výrobu jiných typů řetězů, a to zejména závěsných a kladkostrojových[74].

V současné době ekonomika dosahuje svého maxima a je zde riziko, že v budoucnu se může objevit hospodářská stagnace, či hospodářský pokles (krize)[75].

Ekonomické jevy, které dále působí na společnost jsou vývoj HDP, vývoj průměrné mzdy, či inflace[74].

---

[74] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

[75] KURZYCZ. Vývoj HDP. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

Vývoj kurzu EUR/Kč

V níže uvedeném grafu jde vidět, že od ledna 2017 do dubna 2017 byla udržována kurzová hladina na úrovni 27 Kč za 1 euro, a to zejména z důvodu intervencí ČNB. Tato situace byla vhodná pro české exportéry, mezi které patří i Řetězárna. Poté od dubna 2017 až do současnosti došlo k ukončení intervencí, a tím pádem došlo k posílení Kč vůči euru. S touto situací se společnost Řetězárna a.s. musela vyrovnat a předvídat, jak danou situaci vyřešit, aby nedošlo u některých objednávek k tomu, aby se nestali ztrátovými (např. použití forwardu)[76].

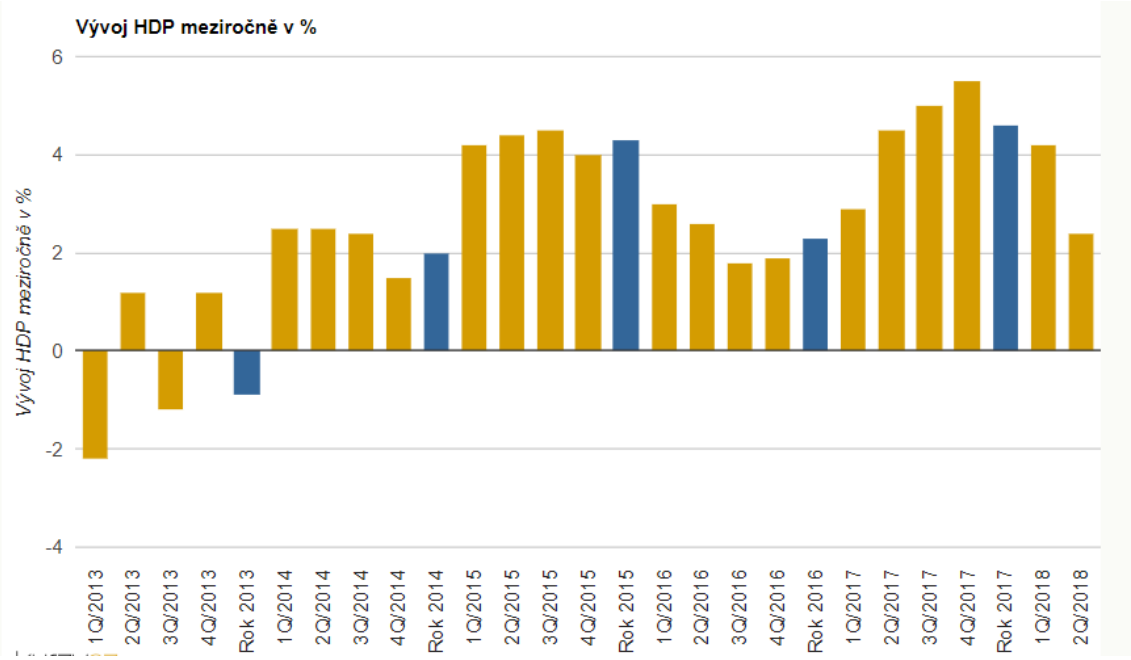
Obr. 6: Vývoj kurzu EUR/KČ[76]

Vývoj HDP

Hrubý domácí produkt v České republice v roce 2017 dosahoval nejvyšších hodnot růstu a to kolem 4,5 % ročně. 1.kvartál roku 2018 dopadl také velice dobře s hodnotou nad 4 %. Ve 2.kvartálu však došlo k poklesu růstu na 2,4 %. K tomuto jevu došlo hlavně kvůli snížení růstu poptávky po českých produktech ze zahraničí, zvýšení úrokových sazeb a vlivem silnějšího devizového kurzu. Ekonomika ve svém růstu zpomaluje také z důvodu nízké nezaměstnanosti, která sebou nese vliv vyššího růstu reálných mezd. Společnost Řetězárna a.s. počítá pro horizont druhé poloviny roku 2018 a 1. poloviny roku 2019 s růstem HDP v rozmezí od růstu 3,2 – 3,7[77].

[76] KURZYCZ. Vývoj kurzu EUR/CZK. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR

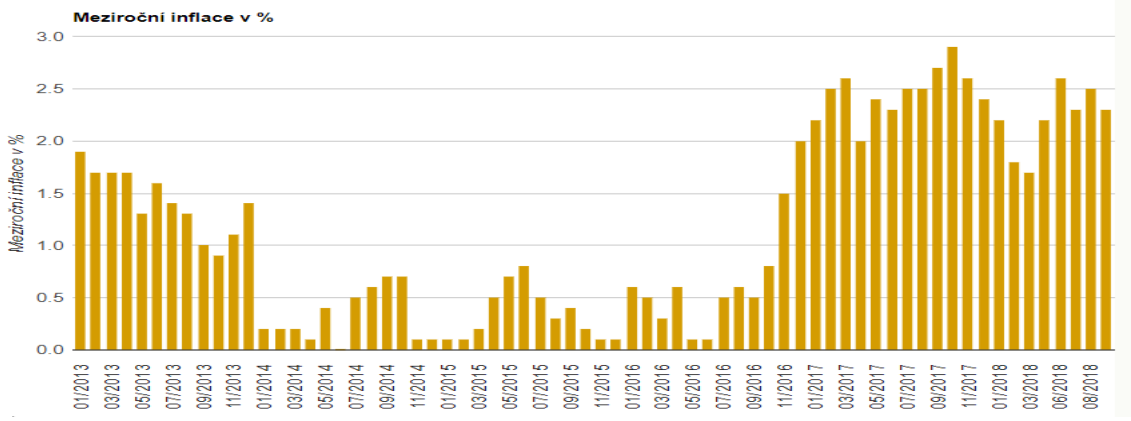
[77] KURZYCZ. Vývoj HDP. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/



Obr. 7: Vývoj HDP meziročně v %[78]

Vývoj inflace

Jedná se o důležitý údaj, který značí, jaký je přírůstek ročního indexu spotřebitelských cen, v minulých 8 měsících od ledna 2018 do srpna 2018 se pohyboval v rozmezí od 1,6 % – 2,6 %. Společnost Řetězárna a.s. počítá pro období od 2 poloviny roku 2018 a 1 poloviny roku 2019 s inflací pohybující se okolo 2,2-2,7 %[79].



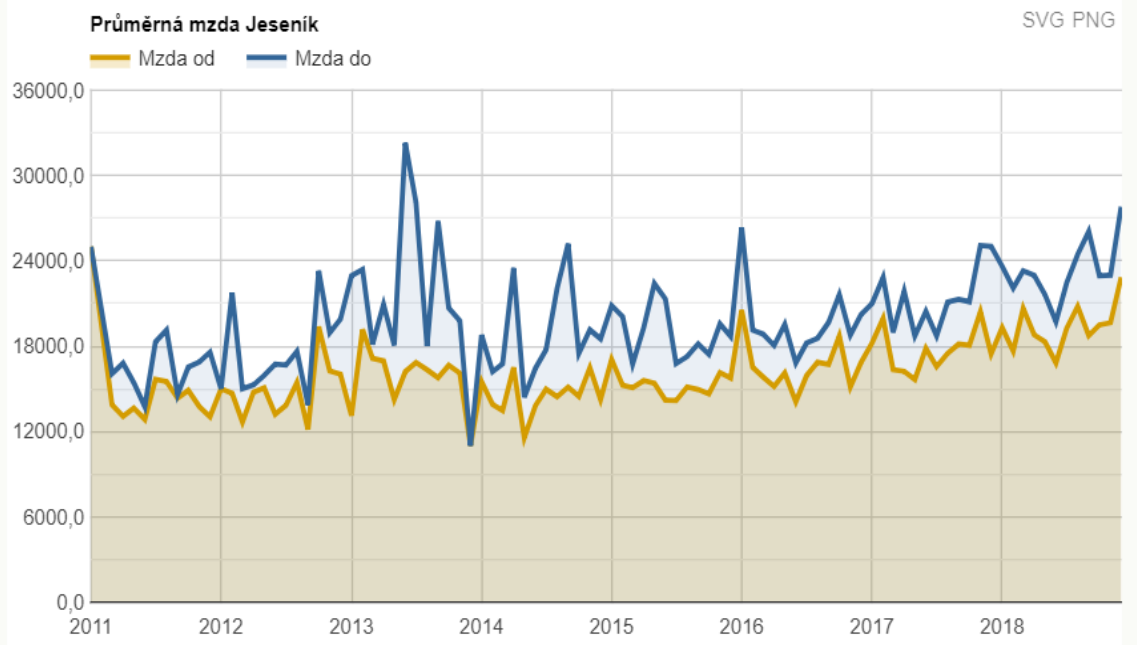
Obr. 8: Meziroční inflace[79]

[78] KURZYCZ. Vývoj HDP. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

[79] KURZYCZ. Vývoj inflace. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

Vývoj průměrné hrubé mzdy

Ve společnosti Řetězárna a.s. se průměrná hrubá mzda pohybuje okolo 25 500 Kč, což je v okrese Jeseník nadprůměrná mzda. Příčinnou poměrně vysokého růstu mezd je nízká míra nezaměstnanosti, v současné době chybí na pracovním trhu kvalitní zaměstnanci a státní zásahy do pracovního trhu v podobě zvyšování minimální mzdy, která v současnosti činní 12 200 Kč. Tato situace může komplikovat podnikatelskou činnost podnikům z hlediska vyšších nákladů na mzdy[80].



Obr. 9: Vývoj hrubé mzdy v okrese Jeseník[80]

Politické faktory

Současná politická situace v ČR je stabilní a podporuje růst českého obchodu a za pomoci ministerstva průmyslu a obchodu, pomáhá společnostem s rozvojem svého podnikání jak na úrovni výzkumu a vývoje, které mohou být financovány ze zdrojů EU formou dotačních programů, tak na úrovni setkávání s představiteli zahraničních firem za pomoci české agentury CzechTrade. Tato situace může společnosti Řetězárna a.s. nahrávat jak z pozice firmy, která vyvíjí nové produkty, tak z pohledu možnosti se prosadit na cizích trzích (Rusko, Čína, Indie), které by do budoucna pro společnost Řetězárna a.s. mohli být

[80] KURZYCZ. Vývoj průměrné hrubé mzdy v okrese Jeseník. *Kurzycz* [online]. 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://prace.kurzy.cz/jesenik/

zajímavé z pohledu rozšíření svých obchodních kontaktů a získání nových zakázek. Hrozbou může být nenadálá změna politické situace jak v ČR, tak v EU, či ve světě[81].

Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro společnost Řetězárna a.s. naprosto klíčovou věcí. Společnost si uvědomuje to, pokud chce vyrábět výrobky té největší kvality musí disponovat těmi nejlepšími výrobními technologiemi, které na současném trhu existují. Společnost Řetězárna a.s. každý rok investuje do nákupu nových strojů a zařízení 50 mil. Kč a více. Společnost se připravuje na nástup průmyslové revoluce 4.0. Ve společnosti dochází k automatizaci výroby (nákup robotických podavačů, QR kódy ve výrobě)[81].

Společnost také vlastní celou řadu certifikátu jako jsou ISO 9000, ISO 14 000, ISO 18 000. Výrobkové certifikáty jak na kladkostrojové řetězy, tak i na závěsné. Společnost v současné době patří k nejmodernějším řetězárnám světa. Oporou pro společnost je i její dlouhá tradice, která sahá do roku 1894[81].

Z ohledu na výrobu má společnost uzavřený výrobní řetězec, jelikož nakupuje materiál z mateřské společnosti (Třinecké Železárny a.s.). Disponuje dostatečným spektrem ocelí[82].

V budoucnosti se chce společnost orientovat na vývoj nových značek vysokopevnostních řetězů grade 100, 120 a nové značky pro kladkostrojové řetězy typu DT[82].

Dalším bodem, na který Řetězárna a.s. cílí je prodej řetězů konečným zákazníkům a spolupráce s výrobci příslušenství[82].

Hrozbou je pro společnost v současné době to, že může nastat situace, kdy v EU i ve světě, může dojít k tomu, že budou větší výrobní kapacity než spotřeba. Dále rostoucí tlak výrobců řetězů z Evropy a Asie na evropský trh, nekontrolovatelné dovozy do ČR, celosvětový pokles důlní těžby kvůli poklesu ceny uhlí[82].

---

[81] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

[82] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

Ekologické faktory

Pro společnost Řetězárna a.s. je naprosto klíčové investovat do ekologických investic, společnost každý rok investuje značnou částku do zlepšení pracovního prostředí pro své zaměstnance (lepší osvětlení, snížení hluku na halách, nové sprchy), tak i do investic, které eliminují neblahý dopad výroby na životní prostředí, zvláště to jesenické. Společnost Řetězárna a.s. disponuje certifikátem ISO 14 000 systému životního prostředí, které značí, že se jedná o společnost, které není lhostejné její okolí[83].

Hrozbou může být živelná pohroma v podobě povodní, jelikož společnost se nachází hned v blízkosti řeky Bělá. Zkušenost s povodněmi zde panuje, jelikož v roce 1997 došlo na území České Vsi k velkým povodním, které vyplavily i Řetězárnu a.s. Společnost však disponuje protipovodňovým plánem, který by měl případné škody eliminovat[83].

Tab. 1: Výsledky SLEPTE Analýzy[84]

SLEPTE Analýza		
Faktory	**Příležitosti**	**Hrozby**
Sociální	Spolupráce s místními školami na výchově nových budoucích zaměstnanců	Velká vzdálenost od hlavních dopravních koridorů. Nedostatek kvalifikované pracovní síly,
Legislativní	-	Zvyšování administrativní náročnosti
Ekonomické	Ekonomický růst. Získání nových trhů (Čína, Rusko, Indie).	Přehřátí ekonomiky (možnost další ekonomické krize), Krize v důlním průmyslu a cena uhlí.
Politické	Využití dotačních programů. Pomoc při obchodních setkáních v zahraničí	Změna politické situace (ČR, EU, Svět).
Technologické	Investice do výrobní zařízení, průmysl 4.0 (zvyšování automatizace	Vyšší výrobní kapacity než spotřeba. Tlak výrobců řetězů z Asie na evropský

[83] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.
[84] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

	výroby). Prodej výrobků koncovým zákazníkům.	trh. Situace v důlním průmyslu.
Ekologické	Investice do zlepšování ekologických a pracovních podmínek.	Živelná pohroma (povodně).

3.2.2 7S analýza

Pomocí modelu 7S lze provést analýzu interního prostředí společnosti. Jedná se o sedm základních znaků, které se mezi sebou vzájemně ovlivňují a určují jakým stylem bude firemní strategie provedena[85].

Strategie firmy

Strategií společnosti Řetězárna a.s. je se na trhu i nadále prezentovat jako uznávaná a excelentní firma, která se v první řadě snaží svým zákazníkům nabídnou co největší kvalitu svých výrobků, za co nejpřijatelnějších cenových podmínek a zároveň nabízet svým zákazníkům co nejlepší péči a dlouhodobou spolupráci[86].

Dalším strategickým bodem je pro společnost vytvářet dostatečný zisk a dosahovat vysoké rentability[86].

Trvalým zlepšováním zajišťovat rozvoj společnosti tzn. pravidelné a účelné investice do nových výrobních zařízení. Řetězárna a.s. v roce 2017 v rámci investiční činnosti realizovala 22 akcí ke zvýšení kvality svých výrobků, rozšíření výrobních možností a zlepšení pracovního a životního prostředí. Hodnota nakoupených nových investic byla 51,4 mil. Kč. Mezi nejvýznamnější investice patřilo dokončení 3 žíhacích pecí, díky nimž společnost odstranila potřebu převážení mořeného drátu do TŽ a zpět. Dále pak nákup drátotahu a ohýbačky KER7, čímž doplněním se starším svařovacím automatem KEH7 vznikla kompletně nová výrobní linka. Rovněž byla dokončena výstavba nové haly pro skladování žíhaného drátu a nové výrobní technologie. Byl instalován nový malý indukční ohřev do ø 10 mm a nová CNC frézka na obrábění důlních spojek. Pro

[85] RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. Akademické nakladatelství CERM, 2007, s. 12. ISBN 978-80-214-3510-0.
[86] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

automatizaci a robotizaci výroby řetězů nad ø 20 mm byly nakoupeny 3 ks manipulátorů a tryskač řetězů. I přes poměrně složitou hospodářskou situaci společnost udržela sociální smír. Je to výsledek vysoké sociální zodpovědnosti vedení firmy a permanentního sociálního dialogu s odborovou organizací. Díky této vzájemné prospěšné spolupráci se podařilo uzavřít kolektivní smlouvu na rok 2018 již 1. prosince 2017. Obrovským úspěchem je, že již dva roky po sobě společnost neeviduje žádný pracovní úraz[87].

V oblasti vývoje nových výrobků Řetězárna a.s. zahájila prodej závěsných řetězů dle americké normy ASTM do USA. Úspěšně pokračovala ve vývoji důlních spojek, tak aby dodávala svým zákazníkům celou řadu od ø 18 mm do ø 38 mm[87].

Úspěšně absolvovala zákaznický audit světového výrobce kladkostrojů, firmy Liftket s hodnocením A+ a celkem uvedla na trh v průběhu roku šedesát čtyři nových nebo inovovaných výrobků[87].

Obrovským úspěchem bylo získání certifikátu, který byl Řetězárně a.s. udělen na technologicky nejobtížnější výrobky – závěsné řetězy v pevnostní třídě 10 vyráběné dle mezinárodního předpisu PAS 1061, které zajišťují vysokou bezpečnost a zejména použitelnost při teplotách až do 400 °C. To potvrzuje fakt, že tento certifikát smí používat pouze 5 řetězáren z celého světa[87].

Dalším důležitým strategickým bodem je, že společnost mění svou obchodní politiku, kdy přestane být subdodavatelem nebo servisní jednotkou jiným výrobcům řetězů zejména z Německa, ale stane se jejich silnou konkurencí s pevnou vazbou na konečné spotřebitele[87].

Aktivní obchodní politika a navázání nových kontaktů za pomoci Ministerstva průmyslu a obchodu, CzechTrade a České dobývací techniky jejímž je Řetězárna a.s. členem. Tyto instituce nabízejí podporu pro české exportéry zejména s ohledem na veletrhy, výstavy a setkávání se zástupci zahraničních společností ze zemí celého světa, mezi které patří např. Indie, Ukrajina, Rusko, Bělorusko, Kazachstán, Turecko[87].

[87] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

Excelovat s týmem kvalifikovaných a motivovaných pracovníků a také úcta k životnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví, které jsou nedílnou součástí plánu společnosti[88].

Organizační struktura firmy

Nejvyšším orgánem společnosti Řetězárna a.s. je valná hromada, která rozhoduje o budoucích vizích společnosti a volí členy představenstva a dozorčí rady. Členy této valné hromady jsou akcionáři společnosti Řetězárna[88].

Představenstvo[88]:

Předseda: Ing. Igor Lukáš

Místopředseda: Ing. Jan Rapčan

Člen: Ing. Eliška Adamíková

Člen: Ing. Jiří Uhlíř

Dozorčí rada[88]:

Předseda: Ing. Czudek Jan

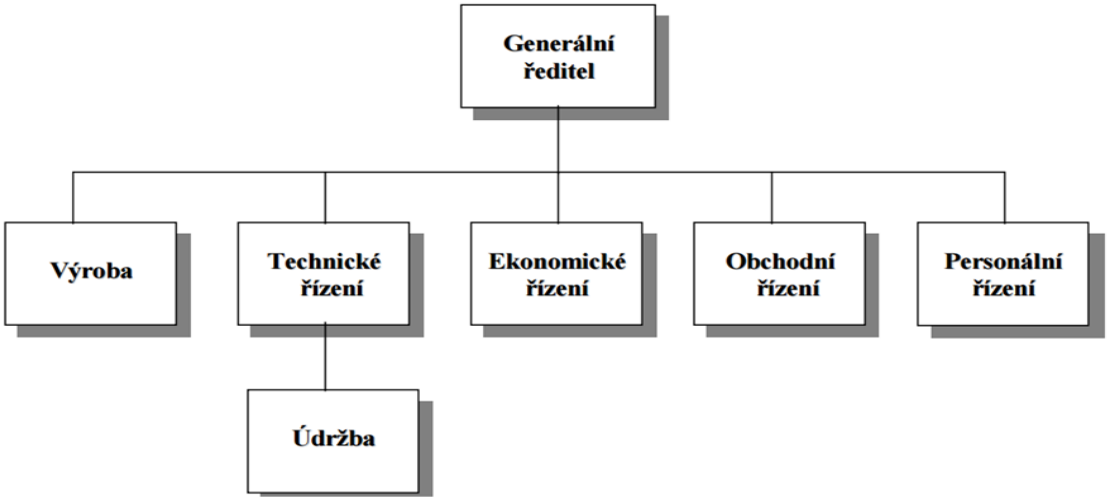
Člen: Ing. Kalmus Lumír

Člen: Ing. Mlynář Petr

Člen: Ing. Šnapka Martin

Organizační systém společnosti Řetězárna a.s. má divizní strukturu s uplatněním omezených podnikatelských pravomocí u jednotlivých útvarů[88].

[88] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691



Obr. 10: Organizační struktura společnosti Řetězárna a.s.[89]

Divize výroba

Zajišťuje veškerou výrobní činnost společnosti počínaje výrobou taženého drátu a konče širokým sortimentem svařovaných řetězů včetně výrobků z řetězů a výkovků. V roce 2017 vyrobilo 149 zaměstnanců 8.295 tun řetězů a 158 tun taženého drátu[89].

Technické řízení – údržba

Zajišťuje dodávky energií, údržbu výrobních strojů a zařízení, konstrukci a výrobu nástrojů a částečně i údržbu budov. Také zajišťuje opravárenské služby od externích dodavatelů, v roce 2017 jejich výše činila 7,7 mil. Kč. Celkový obrat útvaru přesáhl 87,3 mil. Kč při stavu 54 zaměstnanců[89].

Ostatní režijní a správní činnosti

Ve společnosti tyto činnosti zajišťovalo 44 zaměstnanců[89].

Informační systémy

Podnikový informační systém v podniku je navržen společností DATA-Software, spol. s.r.o. z Opavy, která v roce 2015 vytvořila tento nový systém přímo podle požadavků

[89] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

Řetězárny a.s. a jsou v něm evidovány všechny procesy potřebné k zabezpečení chodu celé společnosti[90].

Mezi informační toky, které společnost dále užívá patří operativní porady. Důležitá je meziosobní komunikace. K dispozici jsou telefonní linky, e-mail a webové stránky[90].

Styl řízení

Systém společnosti Řetězárna a.s. má divizní strukturu s uplatněním omezených podnikatelských pravomocí u jednotlivých útvarů[90].

Společnost je držitelem certifikátů IS 9001:2008, 14001:2004 a OHSAS 18001:2007 dle, kterých musí vycházet styl řízení společnosti[90].

Spolupracovníci

Společnost Řetězárna a.s. v současné době zaměstnává 250 zaměstnanců, z toho je zhruba 149 výrobních dělníků. Zaměstnanci společnosti jsou odborně způsobilí pro vykonávání svých pracovních úkolů a plně sdílí vizi a cíle společnosti do budoucnosti. Zaměstnanci navštěvují pravidelná školení jak pracovní, tak o bezpečnosti práce. Společnost Řetězárna a.s. má velmi dobrý vztah s odborovým svazem Řetězárny a kolektivní smlouvy jsou uzavírány s dostatečným předstihem. Z těchto kolektivních smluv vychází řada výhod pro zaměstnance v podobě různých bonusů (finančních i nefinančních)[90].

Schopnosti

Schopnosti zaměstnanců Řetězárny a.s. se pohybují na vysoké úrovni. S ohledem na potřeby znalostí na vyšších manažerských pozicích je potřeba jazykové vybavenosti, jelikož je společnost hlavně zaměřena na export svého zboží a mezi hlavní exportní zemi patří Německo je potřeba umět německý jazyk. Dalšími důležitými jazyky jsou angličtina, ruština, španělština[90].

Společnost Řetězárna a.s., ač přes poměrně těžkou situaci, která na současném pracovním trhu na Jesenicku panuje, disponuje vysoce schopnými zaměstnanci, které si snaží udržet

[90] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

jak nabídkou zajímavé mzdy, tak velice dobrým pracovním týmem a prostředím, které ve společnosti panuje[91].

Sdílené hodnoty

Vizí a heslem společnosti Řetězárna a.s. je "Řetěz je symbolem našeho úsilí propojit vše co děláme s touhami zákazníků." Dalším bodem je, že se společnost snaží o ofenzivní obchodní politiku podpořenou výraznou inovací a vývojem nových výrobků[91].

Tyto sdílené hodnoty jsou v rámci společnosti sdíleny od nejvyšších postů až po ty nejnižší a každý zaměstnanec chápe vizi, kterou společnost určila a každý zaměstnanec si je vědom toho co mu splnění této vize může v budoucnosti přinést[91].

3.2.3 Porterův model pěti sil

Porterova analýza zkoumá dané odvětví z hlediska ziskovosti a přitažlivosti. Základní faktory této analýzy jsou: hrozba nových vstupů konkurence, rivalita konkurence v odvětví, hrozba substitutů, vyjednávací síla odběratelů a vyjednávací síla dodavatelů[92].

Konkurenční prostředí (rivalita)

Z pohledu konkurenčního prostředí, můžeme říci, že v ČR je Řetězárna a.s. hlavním výrobcem řetězů. Řetězárna má v tuzemsku hlavní postavení, co se týče prodeje řetězů. Konkurenci lze nalézt, až za hranicemi ČR. V Německu se nachází společnost RUD, která je jedním z největších prodejců řetězů na světě. Tato společnost ročně vyrobí okolo 70 000 tun řetězů v porovnání Řetězárna a.s. vyrobí ročně okolo 10 000 – 12 000 tun řetězů. Společnost Řetězárna a.s. si s touto společností konkuruje zejména v oblasti prodeje závěsných řetězů, kladkostrojových řetězů a sněhových řetězů. Dalším významným konkurentem je Rakouská společnost Pewag, která ročně vyrábí okolo 50 000 tun řetězů. Řetězárně je konkurentem ve stejných segmentech řetězů jako společnost RUD. Tyto tři zmíněné společnosti patří mezi tři nejmodernější a nejkvalitnější řetězárny Evropy a jedny z nejmodernějších a nejkvalitnějších řetězáren

[91] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

[92] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 446. ISBN 80-7261-029-5.

světa. Další konkurenční společnosti se nachází např. v Japonsku společnost KITO v Číně, Indii, Turecku, Polsku, Francii, Švédsku a Španělsku[93].

Hlavní konkureční výhody Řetězárny: - Široký výrobní program – strojírenská tradice a historie – flexibilita – vsázka z mateřské společnosti – spolupráce na vývoji v rámci skupiny TŽ-MS – moderní výrobní zařízení a technologie[93].

Konkurence společnosti Řetězárna: Pewag (Rakousko), RUD (Německo), Thiele (Německo), Gunnebo (Švédsko), Vicinay (Španělsko), Chaineries Limousines (Francie), Scaw Metal (Jižní Afrika), Fasing (Polsko), Kito (Japonsko), Peerless (USA), Trygg (Norsko), Veriga (Slovinsko)[93].

Hrozby vstupu nových konkurentů

Vstup do řetězářského průmyslu pro zcela novou společnost je velice těžký ne-li zcela nemožný. Jediná cesta k tomu být úspěšný by vedla pouze přes nákup již nějaké zaběhlé společnosti. Složitost, jak proniknout na tento trh je spjatá s vysokými investičními náklady (nákup nových strojů, hal, zaměstnanci atd.) a na druhou stranu se získáním nových zákazníků, kteří již v současné době mají náklonost k určitým společnostem a pokud tato společnost vyrábí kvalitní produkty za dobré ceny nemá zákazník takovou potřebu se přeorientovávat k jiné společnosti[93].

Hrozba vstupu nových konkurentů hrozí z hlediska vstupu společností, které se v současnosti nachází v jiném teritoriu jako je například kontinent Asie. Na konci roku 2017 došlo k expanzi japonské společnosti Kito na evropský trh, tato situace může vést k tlaku na snižování ceny řetězů[93].

Hrozby substitutů

V současné době se na trhu nenachází substitut, který by dokázal nahradit kladkostrojové, závěsné, důlní, rybářské či lesní řetězy. Jediný segment řetězů, ve kterém se smysluplný

[93] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

substitut nachází je segment sněhových řetězů na automobily, a to substitut ve formě tekutých řetězů. Řetězárna a.s. však řetězy pro osobní automobily nevyrábí[94].

Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním a výhradním dodavatelem materiálu (taženého drátu) společnosti Řetězárna a.s. je společnost Třinecké Železárny a.s. tato společnost je totiž vlastníkem většinového podílu v Řetězárně v podobě 51 % akcií. Z této situace vyplývá, že Třinecké železárny dodávají Řetězárně vstupní materiál za výhodných podmínek pro Řetězárnu a.s.[94].

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je velice silná. Odběratelé neustále tlačí na snižování cen výrobků a požadují co nejvyšší kvalitu těchto produktů. Dále je zde tlak na kratší dodací lhůty. Současným trendem je zboží skladem tzn. přesun skladovacích kapacit ze zákazníka přímo na Řetězárnu. Např. OKD či polské šachty požadují držení stavu zásob na úrovni tří měsíců. Řetězárna se tedy musí předzásobit materiálem, pak držet na skladu hotové výrobky až tři měsíce a následuje tříměsíční doba splatnosti. Do jisté míry je to pro Řetězárnu únosné, vychází zákazníkům vstříc[94].

Tab. 2: Porterův model pěti sil[95]

Porterův model		
Faktory	**Příležitosti**	**Hrozby**
Konkurenční prostředí	Moderní výrobní zařízení a technologie, flexibilita, široký výrobní program.	Boj o zákazníky, větší kapacity, než zákazníci požadují.
Nová konkurence	-	Vstup japonské společnosti Kito na evropský trh.
Substituty	-	Sněhové řetězy na osobní automobily nahrazovány tekutými řetězy.
Dodavatalé	Jeden stálý dodavatel (mateřská společnost).	Hospodářská krize.
Odběratelé	Nabídka nadstandartních služeb a péče zákazníkům.	Pasivní přístup k zákazníkům , nepochopení potřeb zákazníků.

[94] ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.
[95] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

3.2.4 SWOT Analýza

Na základě v předcházejících částích provedených analýz bude v této části sestavena SWOT analýza, která určí silné a slabé stránky zkoumané společnosti a její příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání[96].

Tab. 3: SWOT analýza společnosti Řetězárna a.s.[97]

Silné stránky	Slabé stránky
• Dlouholetá tradice společnosti • Moderní výrobní zařízení • Uzavřený výrobní řetězec • Dostatečné spektrum značek ocelí • Vysoce kvalitní výrobky • Kvalifikovaný personál • Řada výrobkových certifikátů	• Velká vzdálenost od hlavních dopravních koridorů • Lokalizace v CHKO Jeseníky • Horší dostupnost kvalitních pracovních sil v okrese Jeseník
Příležitosti	**Hrozby**
• Společnost přestane být subdodavatelem řetězů a začne sama prodávat výrobky koncovým zákazníkům • Získání nových trhů (Indie, Čína, Rusko) • Spolupráce s ministerstvem průmyslu a obchodu. • Vývoj nových řetězů • Spolupráce se školami v okolí	• Odchod pracovních sil mimo území Jesenicka • Větší výrobní kapacity než spotřeba • Konkurence • Hospodářská krize • Změny kurzů (eura, dolaru) vůči koruně • Živelné pohromy (povodně)

3.3 Základní ekonomické výsledky

Diplomová práce se v této části věnuje analýze ekonomických výsledků společnosti Řetězárna a.s. dle účetních výkazů za období let 2011 – 2017, zaměřené na ukazatel celkové zadluženosti, vývoje tržeb a vývoje hospodářského výsledku po zdanění.

[96] VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* Praha: Management Press, 2000, s. 428. ISBN 80-7261-029-5.

[97] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

3.3.1 Vývoj míry celkové zadluženosti

Tato část práce se věnuje analýze celkové zadluženosti společnosti Řetězárna a.s. za období let 2011 – 2017.

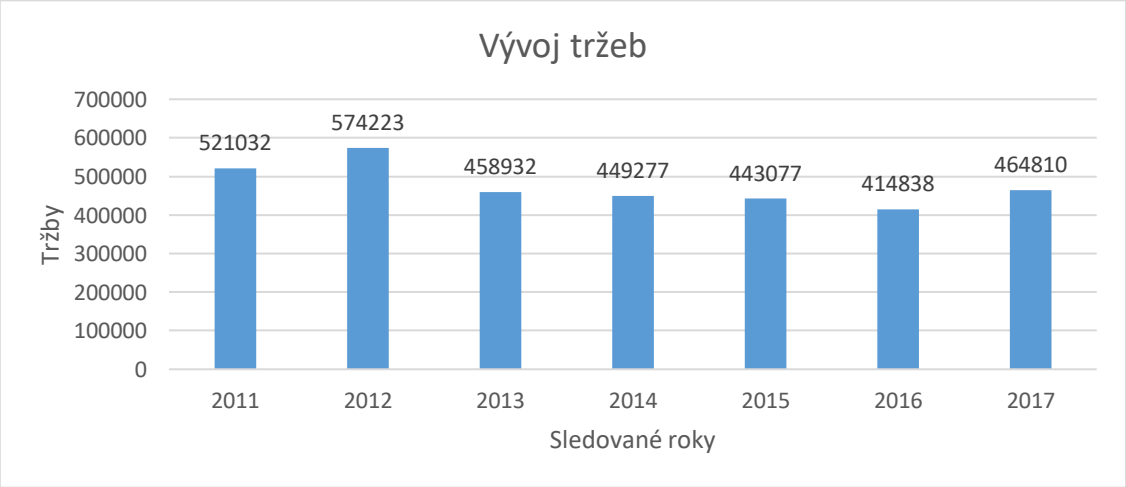
Tab. 4: Vývoj míry celkové zadluženosti společnosti Řetězárna a.s. v období let 2011-2017[98]

Období	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva (tis. Kč)	590 075	603 277	620 201	628 352	594 405	618 244	642 173
Cizí zdroje (tis. Kč)	118 058	91 141	110 321	11 2928	77 151	94 610	98 355
Celková zadluženost (%)	**20,00**	**15,11**	**17,79**	**17,97**	**12,98**	**15,30**	**15,32**

Z výše uvedené tabulky zadluženosti lze vypozorovat, že celková zadluženost společnosti se za sledované období pohybovala od 12,98 % do 20 %. Dle obecných ekonomických příruček je optimální míra zadluženosti okolo 30 % - 50 %. Tento stav v podniku je daný strategickým plánem vedení, který je postavený na tom, aby společnost co nejméně používala cizí zdroje a tím se vyhnula riziku spojenému s využíváním cizích zdrojů (splátka úvěrů)[99].

3.3.2 Vývoj tržeb

Oblast vývoje tržeb analyzuje vývoj tržeb společnosti Řetězárna za období let 2011 – 2017.



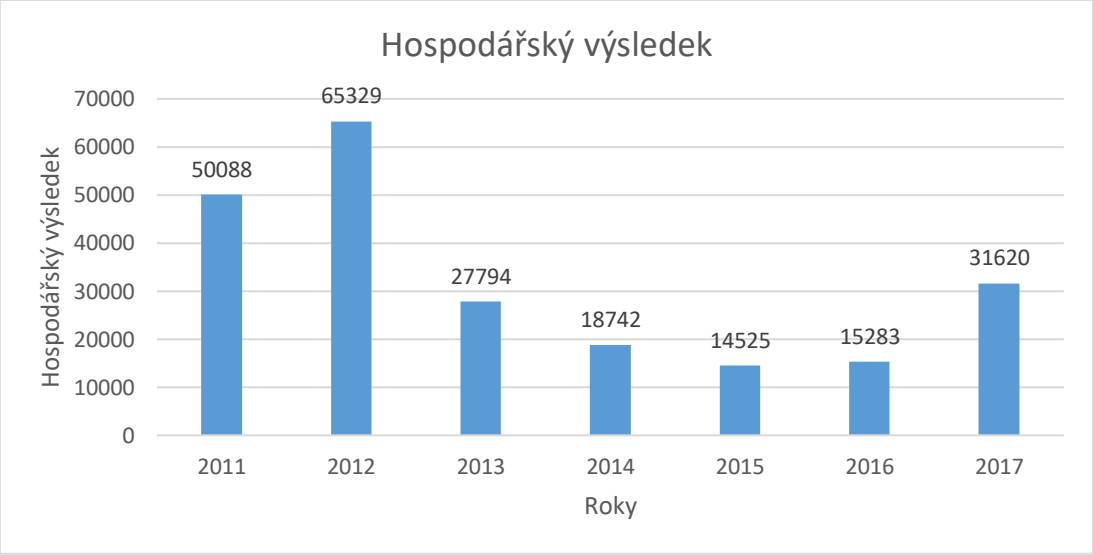
Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Řetězárna a.s. za období let 2011 – 2017[98]

[98] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.
[99] ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

Z výše uvedeného grafu lze vypozorovat, že od roku 2012 došlo k poklesu tržeb společnosti. K tomuto faktu došlo zejména z důvodu krize v důlním průmyslu, pro který zejména Řetězárna a.s. dodávala své výrobky. Tuto situaci se vedení společnosti Řetězárna a.s. snažilo řešit změnou orientace společnosti zejména na prodej závěsných a kladkostrojových řetězů. V roce 2017 vytvořila Řetězárna a.s. nejvyšší tržby od roku 2012, kdy došlo k propadu tržeb společnosti a tento stav se dá označit jako pozitivní výhled do dalších let[100].

3.3.3 Vývoj hospodářského výsledku

V této části diplomové práce je zanalyzován vývoj hospodářského výsledku společnosti Řetězárna a.s. před zdaněním.



Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Řetězárna a.s. za období let 2011 – 2017[101]

Z uvedeného grafu lze vypozorovat, že propad prodeje důlních řetězů od roku 2012 měl i velký vliv na vývoj hospodářského výsledku společnosti. Nejnižšího výsledku hospodaření dosáhla Řetězárna a.s. v roce 2015 a to 14 525 mil. Kč. Nízký výsledek hospodaření v roce 2015 a 2016 je spojen i se změnou orientace společnosti na výrobu závěsných a kladkostrojových řetězů, jejichž výroba je nákladnější než výroba důlních řetězů. V roce 2017 se však podařil hospodářský výsledek společnosti oproti těmto

[100] ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

[101] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

minulým letům zvýšit o dvojnásobek, a to zejména z důvodů zavedení racionalizační opatření, které vedly ke snížení nákladů spojených s výrobou závěsných a kladkostrojových řetězů (instalace žíhacích pecí, nákup nových strojů)[102].

3.4 Analýza společnosti Řetězárna a.s. dle Modelu START

Následující část diplomové práce se budě věnovat samotnému hodnocení výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle dotazníkového šetření založeného na principu Modelu START. Tento dotazník vyplnili vedoucí pracovníci společnosti Řetězárna a.s., mezi které patří generální ředitel, ekonomická ředitelka a obchodní ředitel. Tito pracovníci jsou zároveň členy představenstva společnosti a mají nejhodnější kompetence a informace pro hodnocení výkonnosti společnosti.

Dotazník je vytvořen na základě devíti oblastí vycházejících z Modelu START. Celkem dotazník obsahuje 50 otázek. První část 25 otázek je věnovaná vyhodnocení předpokladů pro dosažení výsledků a druhá část 25 otázek je věnována tomu jaké výsledky společnosti jsou reálně dosahovány[103].

Bodové hodnocení dotazníku dle Modelu START:

Každá otázka v Modelu START je hodnocena dle definovaného hodnocení dotazníku, které nabízí čtyři možnosti hodnocení (A, B, C, D), kdy A je nejlepší hodnocení a D nejhorší hodnocení. A tyto hodnocení jsou procentuálně hodnocena jako (A = 100 %, B = 67 %, C = 33 % a D = 0 %). Následující část se věnuje slovnímu ohodnocení jednotlivých stupňů hodnocení stanovených příručkou Modelu START[103].

*„**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 %).*

[102] ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

[103] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

***B** – Podstatný pokrok: Jednoznačný důraz, 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 %).*

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

***D –** Doposud nezahájeno: Téměř nic se neděje, snad nějaké dobré myšlenky, které však nepokročily dále než zbožné přání (0 %). "*[104].

Následující tabulka obsahuje jména a pozice týmu hodnotitelů výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle dotazníku sestaveného na bázi metodiky Modelu START.

Tab. 5: Tým hodnotitelů společnosti Řetězárna a.s.

Jméno a příjmení respondenta	Pozice v podniku
Ing. Igor Lukáš	Generální ředitel
Ing. Eliška Adamíková	Ekonomická ředitelka
Ing. Jiří Uhlíř	Obchodní ředitel

Vyhodnocení dotazníku

Dotazník je hodnocen dle stanovené metodiky výpočtu, který funguje na principu, kdy se nejprve stanoví celkový počet zaškrtnutí jednotlivých stupňů hodnocení u každé z devíti oblastí zvlášť, tento faktor se označuje jako (a). Následně je počet těchto zaškrtnutí daného hodnocení vynásoben procentuálním hodnocením dané odpovědi, tento faktor se označuje jako faktor (b). Číslo, které vzejde z roznásobení faktoru (a) a (b) je následně vyděleno celkovým počtem otázek určených k dané oblasti vynásobených celkovým počtem respondentů v tomto případě tří respondentů[104].

[104] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Tab. 6: Vyhodnocení dotazníku modelu START[105]

Oblast hodnocení	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)					
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	(počet bodů celkem)
Hodnota (a x b)					
Celkem: (počet respondentů * počet otázek)	**(procentuální úspěšnost dané oblasti)**				

3.4.1 Předpoklady

Tato část diplomové práce je věnovaná vyhodnocení předpokladů společnosti dle samotného dotazníkového šetření založeného na principu Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s.

Vedení

Otázka č.1: „*Je členy vrcholového vedení definováno poslání organizace, vize, firemní hodnoty a zásady etiky podnikání a působí jako vzor etiky jednání?* “[106].

Otázka č.2: „*Podporují členové vrcholového vedení systematickým způsobem zapojení pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit a aktivně se v činnostech zlepšování osobně angažují?* “[106].

Otázka č.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?* “[106].

Otázka č.4: *„Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? Projevují vedoucí pracovníci včasné a*

[105] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[106] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podněty?"[108].

Otázka č.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?"*[108]

Tab. 7: Vyhodnocení oblasti Vedení[107]

Úroveň: **VEDENÍ**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	2	13	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	134	1300	Celkem=1434
Celkem: 15	**95,6 % úspěchu**				

Výsledná úroveň ukazatele „Vedení" dosahuje vynikajících hodnot jmenovitě 95,6 % úspěšnosti. Tento ukazatel dosahuje takových výsledků zejména z důvodu jasně definovaných vizí společnosti jejíž vize je definována jako „Řetěz je symbolem našeho úsilí propojit vše, co děláme, s touhami zákazníků". Členové vedení podniku se dále aktivně podílí na systematickém rozvoji vztahů se zákazníky, dodavateli, odbory a dalšími organizacemi. Vedení společnosti se snaží aktivně podporovat a motivovat své zaměstnance za účelem dosažení excelentních výsledků.

Strategie

Otázka č.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 trhu a údajů z benchmarkingu?"*[108].

[107] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[108] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Otázka č.2: *„Jsou strategie založeny na analýze provozních trendů výkonnosti, klíčových kompetencí a výsledků, které vedou k pochopení budoucího vývoje a řízení strategických rizik?“*[109].

Otázka č.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?“*[109].

Otázka č.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? “*[109].

Otázka č.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? “*[109].

Tab. 8: Vyhodnocení oblasti Strategie[110]

Úroveň: **STRATEGIE**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	1	14	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	67	1400	Celkem=1467
Celkem: 15	**97,8 % úspěchu**				

V oblasti „Strategie“ společnost dosáhla vynikajícího výsledku 97,8 % celkové úspěšnosti tohoto ukazatele. Tohoto výsledku se společnosti podařilo dosáhnout hlavně z důvodu jasně stanovených cílů a plánů podnikatelského směřování společnosti. Řetězárna a.s. se snaží sledovat trendy vývoje požadavků zákazníků a na těchto základech směřovat svůj výrobní program a typy výrobků. Tento fakt se týká zejména zaměření

[109] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[110] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

strategie podniku na prodej závěsných a kladkostrojových řetězů, které jsou na trhu zákazníky velice poptávané. Řetězárna a.s. se snaží v tomto segmentu řetězů oslovit a vybudovat nové podnikatelské vztahy se zákazníky po celém světě (Bělorusko, Kazachstán, Indie, Rusko, Čína). Rizika spjatá s podnikatelskou činností společnosti jsou jasně a pravidelně projednávána a vyhodnocována na poradách vedení podniku.

Pracovníci

Otázka č.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?“*[111].

Otázka č.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 slaďování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?“*[111].

Otázka č.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?“*[111].

Otázka č.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?“*[111].

Otázka č.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?“*[111].

[111] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Tab. 9: Vyhodnocení oblasti Pracovníci[112]

Úroveň: **PRACOVNÍCI**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	8	7	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	536	700	Celkem=1236
Celkem: 15	**82,4 % úspěchu**				

Ve sledované oblasti „Pracovníci“ dosáhla společnost Řetězárna a.s. celkového hodnocení 82,4 %. Společnost Řetězárna a.s. má jasně stanovenou strategii a plány pro oblast řízení lidských zdrojů, které jsou pravidelně aktualizovány s ohledem na vývoj podnikatelské strategie a cílů společnosti. Řetězárna a.s. spolupracuje a podporuje místní Střední odborné učiliště v Jeseníku odkud jsou místních učni posílání na praxe do Řetězárny a.s. Po vyučení těmto učňům společnost Řetězárna a.s. nabízí možnost práce na plný pracovní úvazek. Řetězárna a.s. dále nabízí svým zaměstnancům celou řadu výhod, mezi které patří profesní růst (odborná školení, semináře), prémie za hospodářské výsledky, pět týdnů dovolené, příspěvek na penzijní spoření a na dětské rekreace, zákonná volna nad rámec ZP atd. Řetězárna a.s. se dále také snaží permanentní výchovou zajišťovat uvědomění zaměstnanců ve vztahu k životnímu prostředí a BOZP. Obrovským úspěchem je, že již dva roky po sobě společnost neeviduje žádný pracovní úraz.

Partnerství a zdroje

Otázka č.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?“*[113].

Otázka č.2: *„Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti,*

[112] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[113] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?"[114].

Otázka č.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?"* [114].

Otázka č.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?"* [114].

Otázka č.5: *„Existuje rutinní způsob zajišťování rozvoje a uplatňování alternativních a nových technologií a optimální využití duševního vlastnictví a znalostí, aby se získaly výhody služeb a hlediska jejich dopadu na podnikání a společnost? Existuje vytváření inovačního a tvůrčího prostředí s využitím relevantních zdrojů informací a poznatků?"*[114].

Tab. 10: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje[115]

Úroveň: **PARTNERSTVÍ A ZDROJE**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	6	9	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	402	900	Celkem=1302
Celkem: 15	**86,8 % úspěchu**				

V oblasti „Partnerství a zdroje" dosáhla společnost Řetězárna a.s. 86,8 % úspěšnosti. Tohoto výsledku se společnosti podařilo dosáhnou zejména z toho důvodu, že společnost využívá své finanční zdroje systematicky a v souladu s její strategií. Dále se společnost

[114] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[115] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

snaží o to, aby její hmotná aktiva byla spravována ve prospěch strategických cílů a záměrů, mezi které patří nákup nových žíhacích pecí, nákup nových svařovacích zařízení, automatizace výroby (podavače materiálu), výstavba nové skladovací haly atd. Z pohledu vztahů s dodavateli je pro společnost Řetězárna a.s. stěžejním dodavatelem taženého drátu její mateřská společnost Třinecké železárny a.s., vztahy s touto společností jsou vytvářeny dlouhodobě a jsou na velice dobré úrovni.

Procesy, produkty a služby

Otázka č.1: *„Má vaše organizace funkční systém managementu, kterým zajišťuje, že všechny činnosti používané při výrobě výrobků jsou funkční a jsou řízeny podle předepsaných norem nebo požadavků (např. registrace /certifikace podle norem řady ISO 9000 a ISO 14000)?“*[116].

Otázka č.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?“*[116].

Otázka č.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?“*[116].

Otázka č.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?“*[116].

Otázka č.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?“* [116].

[116] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Tab. 11: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby[117]

Úroveň: **PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	1	14	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	67	1400	Celkem=1467
Celkem: 15	**97,8 % úspěchu**				

V ukazateli „Procesů, produktů a služeb“ dosáhla společnost Řetězárna a.s. vynikajícího výsledku 97,8 % úspěšnosti. Tento výsledek je podpořen hlavně funkčním systémem managementu společnosti, který zabezpečuje že všechny činnosti výrobního procesu jsou funkční a řízeny dle předepsaných norem a požadavků. Společnost Řetězárna a.s. disponuje zavedeným a fungujícím systémem řízení jakosti dle ISO 9001:2015, ekologie dle ISO 14001:2015 a ochrany zdraví a bezpečnosti při práci OHSAS 180001:2007. Dále společnost disponuje celou řadou výrobkových certifikátů, které deklarují vysokou úroveň jejich produktů. Mezi tyto certifikáty patří výrobkový certifikát udělený oborovou zkušebnou v SRN v Hannoveru pro řetězy kladkostrojové, závěsné a závěsné komponenty jakosti 80. Dále mezi tyto certifikáty patří certifikát, který byl Řetězárně a.s. udělen na technologicky nejobtížnější výrobky – závěsné řetězy v pevnostní třídě 10 vyráběné dle mezinárodního předpisu PAS 1061, které zajišťují vysokou bezpečnost a zejména použitelnost při teplotách až do 400 °C. To potvrzuje fakt, že tento certifikát smí používat pouze pět řetězáren z celého světa. Na základě auditů společnost získané výsledky využívá jako nástroje ke zlepšení jednotlivých procesů. Řetězárna a.s. úspěšně absolvovala zákaznický audit světového výrobce kladkostrojů, firmy Liftket s hodnocením A+ a celkem uvedla na trh v průběhu roku šedesát čtyři nových nebo inovovaných výrobků.

[117] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

3.4.2 Výsledky

Tato část diplomové práce je věnovaná vyhodnocení dosahovaných výsledků společnosti dle samotného dotazníkového šetření založeného na principu Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s.

Zákazníci výsledky

Otázka č.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?* “[118].

Otázka č.2: „*Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?* “[118].

Otázka č.3: *„Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zajistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?* “ [118].

Otázka č.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?* “[118].

Otázka č.5: *„Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?* “[118].

[118] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Otázka č.6: *„Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?“* [119].

Otázka č.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?“* [119].

Otázka č.8: *„Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?“* [119].

Tab. 12: Vyhodnocení oblasti Zákazníci výsledky[120]

Úroveň: **ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	11	13	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	737	1300	Celkem=2037
Celkem: 24	**84,875 % úspěchu**				

V oblasti „Zákazníci výsledky“ dosáhla společnost Řetězárna a.s. výsledku 84,875 % úspěšnosti. Dosáhnout tohoto výsledku společnosti pomohlo zejména to, že se snaží řídit vztahy se svými zákazníky a na základě měřítek výkonnosti odhadovat spokojenost a loajalitu svých zákazníků. Řetězárna a.s. se snaží každým rokem rozšířit spektrum spokojených zákazníků po celém světě a nabízet jim ty nejkvalitnější produkty za odpovídající cenu. Řetězárna a.s. se snaží svým zákazníkům nabízet ten nejvyšší komfort. Trendem v poskytování dodatečného servisu zákazníkům je zboží skladem tzn. přesun skladovacích kapacit ze zákazníka přímo na Řetězárnu a.s. Např. OKD či polské šachty požadují držení stavu zásob na úrovni tří měsíců. Řetězárna se tedy musí předzásobit

[119] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[120] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

materiálem, pak držet na skladu hotové výrobky až tři měsíce a následuje tříměsíční doba splatnosti. Do jisté míry je to pro Řetězárnu únosné, vychází zákazníkům vstříc.

Pracovníci výsledky

Otázka č.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?“*[121].

Otázka č.2: *„Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tématických 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?“*[121].

Otázka č.3: *„Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?“* [121].

Otázka č.4: *„Jsou výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků známy všem pracovníkům a jedná vedení organizace podle nich při stanovování akčních plánů?“* [121].

Otázka č.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?“* [121].

[121] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Tab. 13: Vyhodnocení oblasti Pracovníci výsledky[122]

Úroveň: **PRACOVNÍCI VÝSLEDKY**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	6	8	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	33	402	800	Celkem=1235
Celkem: 15	**82,333 % úspěchu**				

Výsledek ukazatele „Pracovníci výsledky“ dosáhl ze všech sledovaných ukazatelů nejnižší hodnoty, avšak stále se jedná o velice dobré hodnocení, které činní 82,333 % úspěšnosti. Řetězárna a.s. se plně snaží o pravidelné měření a hodnocení ukazatelů spokojenosti zaměstnanců. Mezi tyto sledované hodnoty patří ukazatelé (nemocnosti, fluktuace pracovníků, výsledky úrazovosti, důvody ke stížnostem atd.). Úspěšným ukazatelem je v současné době ukazatel úrazovosti, dle kterého nedošlo ve společnosti za poslední dva roky k žádnému úrazu. Společnost se dále snaží získávat zpětnou vazbu od svých zaměstnanců v podobě různých forem dotazníků a rozhovorů. Podstatný pokrok lze vypozorovat u výsledků spokojenosti pracovníků.

Společnost výsledky

Otázka č.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?*“[123].

Otázka č.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)?*“[123].

[122] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[123] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Otázka č.3: *„Vykazují aktivity ve výše uvedených oblastech pozitivní trend a může organizace prokázat, že jsou výsledky srovnatelné s jinými organizacemi veřejného nebo podnikatelského sektoru?“*[124].

Otázka č.4: *„Můžete prezentovat pozitivní nebo dlouhodobě dobré výsledky v oblasti zájmu médií o společnost a v udělených cenách za společenskou odpovědnost?“*[124].

Otázka č.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?“* [124].

Tab. 14: Vyhodnocení oblasti Společnost výsledky[125]

Úroveň: **SPOLEČNOST VÝSLEDKY**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	1	4	10	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	33	268	1000	Celkem=1301
Celkem: 15	**86,733 % úspěchu**				

V hodnocení ukazatele „Společnost“, dosáhla společnost Řetězárna a.s. hodnocení 86,733 %. Tohoto výsledku se společnosti podařilo dosáhnout zejména orientací na úctu k životnímu prostředí, bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, které jsou nedílnou součástí plánů společnosti. Samozřejmostí je pro společnost dodržování zákonů, vyhlášek, předpisů a norem týkajících se životního prostředí a BOZP. Zavedením nových technologií a investic se snaží Řetězárna a.s. snižovat množství produkovaných škodlivin a energetickou náročnost. Dále se společnost snaží o úzkou spolupráci s úřady, obchodními partnery a komunikací navenek se snaží informovat širokou veřejnost o činnosti uvnitř Řetězárny a.s. Společnost finančně podporuje celou řadu společenských

[124] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

[125] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

aktivit a sdružení, mezi které patří podpora místního sportovního klubu a kulturních výstav a akcí.

Klíčové výsledky

Otázka č.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?"*[126].

Otázka č.2: *„Mají tyto klíčové finanční a nefinanční ukazatele výsledky, které jsou srovnatelné s přímými konkurenty nebo ekvivalentními organizacemi a/nebo jsou lepší?"*[126].

Otázka č.3. *„Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykázaly rozdíly ve výkonnosti?"* [126].

Otázka č.4: *„Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku, měřitelná a známá a plní stanovené cíle?"* [126].

Otázka č.5: *„Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků, zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?"* [126].

Otázka č.6: *„Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?"* [126].

Otázka č.7: *„Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi nebo jako lepší?"* [126].

[126] NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

Tab. 15: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky[127]

Úroveň: **KLÍČOVÉ VÝSLEDKY**	D	C	B	A	
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	8	13	
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a x b)	0	0	536	1300	Celkem=1836
Celkem: 21	**87,429 % úspěchu**				

V oblasti „Klíčové výsledky“ dosáhla společnost Řetězárna a.s. celkového hodnocení 87,429 % úspěšnosti. Tohoto výsledku se společnosti podařilo dosáhnou zejména z důvodu zlepšujícího se trendu finančních výstupů v podobě cash flow a zisků. Výkonnost všech procesů ve společnosti je měřitelná a plní stanovené cíle a dosahují každým rokem lepších výsledků, díky důkladné analýze těchto procesů a odstraněním zbytečných nákladů.

[127] Vlastní zpracování dle: NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. *csq.cz* [online]. 2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

3.4.3 Celková úspěšnost

V této části diplomové práce jsou výsledky jednotlivých kritérií měření výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle Modelu START shrnuty do jednoho souboru a následně jsou tyto výsledky popsány.

Tab. 16: Celkový profil společnosti Řetězárna a.s. dle Modelu START[128]

Celkové hodnocení společnosti	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení	0	0	2	13	**95,60**
Strategie	0	0	1	14	**97,80**
Pracovníci	0	0	8	7	**82,40**
Partnerství a zdroje	0	0	6	9	**86,80**
Procesy, produkty a služby	0	0	1	14	**97,80**
Zákazníci výsledky	0	0	11	13	**84,88**
Pracovníci výsledky	0	1	6	8	**82,33**
Společnost výsledky	0	1	4	10	**86,73**
Klíčové výsledky	0	0	8	13	**87,43**
Celkový počet zaškrtnutí (a)	0	2	47	101	**150**
Bodové hodnocení (b)	0	33	67	100	**-**
Hodnota (a) x (b)	0	66	3149	10 100	**13 315**
Celkem: 150	**88,767 %**				**% úspěchu**

Z výše uvedené tabulky lze vypozorovat, že společnost Řetězárna a.s. dosáhla celkové úspěšnosti 88,767 %, což lze označit jako vynikající výsledek. Tento typ hodnocení dle Modelu START byl v této společnosti využit poprvé, a proto je potřeba tyto dosažené výsledky brát s určitou rezervou, jelikož se společnost s touto metodou měření výkonnosti teprve seznamuje.

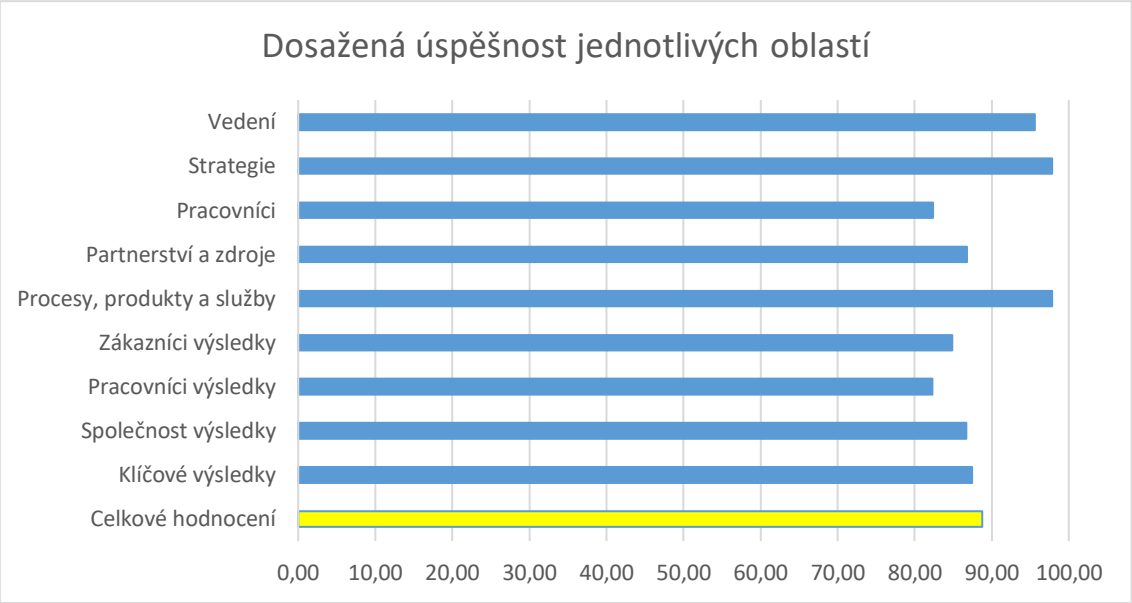
[128] Vlastní zpracování

V oblasti věnované předpokladům společnosti bylo dosaženo nejlepších výsledků výkonnosti u ukazatelů „Strategie“ a „Procesy, produkty a služby“, které shodně dosáhly úspěšnosti 97,80 %. Z tohoto pohledu lze říci, že je společnost svým managementem vedena na vynikající úrovni. Nejnižší úrovně výkonnosti pak společnost dosáhla v oblasti předpokladů u ukazatele „Pracovníci“ s celkovou úspěšností 82,40 %. Jedná se však o stále velice dobré hodnocení.

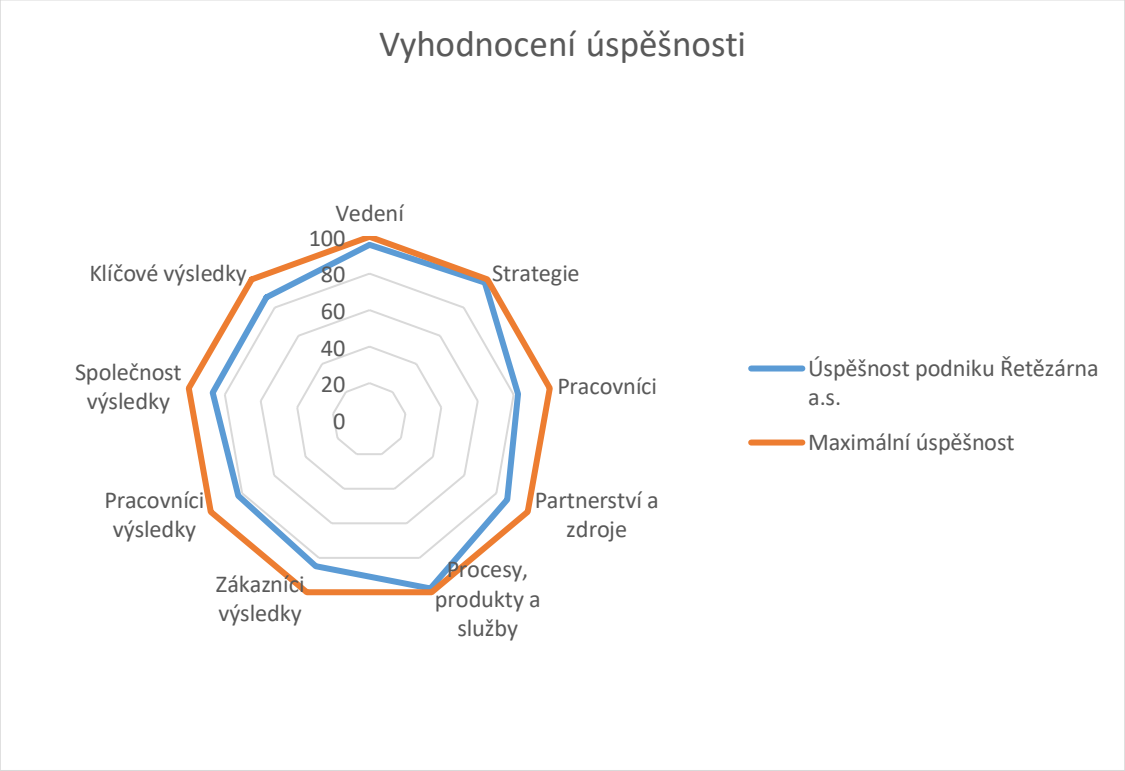
U ukazatelů zaměřených na výsledky společnosti, kterých dosahuje byl nejlépe hodnocen ukazatel „Klíčové výsledky“ s celkovým hodnocením 87,43 %. Nejnižšího výsledku výkonnosti dosáhla společnost v oblasti výsledky u ukazatele „Pracovníci výsledky“ s celkovou úspěšností 82,33 %. I zde se však musí říci, že se také jedná o velice dobrý výsledek hodnocení.

Tyto získané výsledky dotazníkového šetření by měly společnosti Řetězárna a.s. posloužit jako základní a orientační informace, které společnosti analýza tímto Modelem START přinesla. Princip tohoto modelu byl v Řetězárně a.s. aplikován poprvé a tím pádem se společnost mohla seznámit s principem Modelu EFQM Excelence, který společnosti může nabídnout nový pohled na měření podnikové výkonnosti jednotlivých oblastí i z jiného pohledu než jen pouze z finančních ukazatelů. Výsledky této práce by však měly být brány s rezervou, jelikož se jednalo o první měření aplikované ve společnosti a vzhledem k počtu hodnotitelů.

Výsledné hodnocení však pro společnost Řetězárna a.s. vyznívá velice dobře a lze vypozorovat, že management společnost vede správným směrem, který se projevil na vynikajících výsledcích jednotlivých ukazatelů výkonnosti.



Graf 3: Dosažená úspěšnost jednotlivých oblastí dle Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s.[129]



Graf 4: Graf výkonnosti částí Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s. [129]

[129] Vlastní zpracování

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Podle výsledků získaných z analytické části této diplomové práce lze říci, že výkonnost společnosti Řetězárna a.s. dosahuje ve všech devíti kritériích stanovených dle Modelu START vynikajících výsledků. Hodnocení nižší než 85 % bylo zaznamenáno pouze u ukazatelů „PRACOVNÍCI“ s celkovou úspěšností 82,40 %, „PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY“ s úspěšností 82,33 % a „ZÁKÁZNÍCI - VÝSLEDKY“ s celkovou úspěšností 84,88 %, což jsou stále vynikající výsledky hodnocení.

Tato část diplomové práce se dále zaměřuje na možné návrhy zlepšení jednotlivých oblastí, a to zejména ukazatelů „PRACOVNÍCI“, “PRACOVNÍCI-VÝSLEDKY“ a „ZÁKAZNÍCI-VÝSLEDKY“. Dále bude navržen kurz pro pracovníky společnosti Řetězárna a.s., který prohloubí jejich znalost o modelu EFQM a cestě k excelenci. A jelikož společnost Řetězárna a.s. dosahuje vynikajících výsledků výkonnosti bude zde navržen i postup potřebný pro účast v Národní ceně kvality České republiky – programu EXCELENCE, ve kterém má společnost šanci dosáhnout velice dobrého hodnocení.

4.1 Oblast „Pracovníci“ a „Pracovníci výsledky“

Tyto dvě oblasti modelu EFQM se zabývají problematikou zaměstnanců společnosti, a to, jak z pohledu předpokladů společnosti pro uskutečňování výkonů od svých zaměstnanců v podobě ukazatele „Pracovníci“, tak i toho, jakých výsledků v praxi společnost reálně dosahuje pomocí ukazatele „Pracovníci – výsledky“. Tyto ukazatelé jsou tedy úzce provázány.

4.1.1 Oblast „Pracovníci“

Společnost Řetězárna a.s. se nachází v okrese Jeseník, který nedisponuje vysokou nabídkou kvalifikovaných pracovníků, proto je pro podnik důležité pracovat s místním odborným učilištěm, za účelem výchovy nových mladých učňů, kteří se v budoucnu stanou zaměstnanci společnosti a budou uznávat její firemní hodnoty. Proto je pro podnik důležité, aby těmto učňům nabízel možnost praxe v podniku v rámci jejich výuky a tuto střední školu podporoval i v podobě sponzorských darů. Jiným způsobem, jak získat

kvalifikované a zkušené zaměstnance je vyhledávání potenciálních kandidátů u jiných konkurenčních společností v regionu. Jelikož se v tomto případě jedná o pracovníky se získanými zkušenostmi a dlouholetou praxí, nese tento jev sebou vyšší mzdové náklady na tyto zaměstnance, jelikož je pro jejich získání třeba je přeplatit oproti konkurenci.

Dalším bodem je zavedení systému hodnocení zaměstnanců dle **modelu zpětné vazby 360°**. Jedná se o metodu zpětné vazby, která hodnotí zaměstnance ze všech stran, a to jak ze strany nadřízených, kolegů na stejné úrovni a podřízených. Tento dotazník může společnost využít jako podklad pro roční hodnotící pohovory u všech zaměstnanců a využívat je také k jejich rozvoji. Tato metoda dává zaměstnanci i jeho nadřízenému možnost objektivního obrazu toho, jak na daného zaměstnance nahlíží jeho spolupracovníci a poskytne náhled na jeho silné a slabé stránky, na jejichž zlepšení může zaměstnanec dále pracovat[130].

Pro získání správných dat o zaměstnanci je potřebné, aby tento dotazník byl vyplňován anonymně, z toho důvodu, aby zaměstnanci nebyli svazováni a nebáli se o dotazovaném vyjádřit i negativně. Výstupy z tohoto dotazníku by měly být porovnány s hodnoceními více zaměstnanců. Z tohoto důvodu je důležité, aby zkoumanou osobu hodnotil tým nejméně pěti hodnotitelů, kteří zastupují jednotlivé úrovně pozic (nadřízený, kolega, podřízený). Hodnocení nadřízeným však být anonymní nemusí, jelikož tento nadřízený bude následně přímo sdělovat výsledky hodnocení podřízenému[130].

Níže je uveden navržený zaměstnanecký dotazník zpětné vazby 360°. Tento dotazník je anonymní, dotazuje se na hodnocení konkrétního zkoumaného zaměstnance a obsahuje dvanáct otázek. Prvních deset otázek je uzavřených a dotazovaný vždy vybere jednu odpověď. Poslední dvě otázky jsou naopak otevřené a dotazovaný na ně odpoví slovním hodnocením popisujícím, jaké jsou silné a slabé stránky zkoumaného zaměstnance a konkrétní případy, ve kterých se projevují.

[130] BUSINESSINFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *businessinfo.cz* [online]. 2014 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=1

Tento typ níže uvedeného dotazníku je návrhem toho, jak by dotazník využívaný ve společnosti mohl vypadat. Společnost Řetězárna a.s. může tento dotazník doplnit o další otázky, které bude považovat za potřebné k získání efektivní zpětné vazby.

Tab. 17: Zaměstnanecký dotazník zpětné vazby zaměstnanců pro společnost Řetězárna a.s.

ZAMĚSTNANECKÝ DOTAZNÍK 360° ZPĚTNÁ VAZBA
1, Na jakém úseku v podniku pracujete?
( ) Obchodní úsek ( ) Technický úsek ( ) Výrobní úsek ( ) Personální úsek ( ) Ekonomický úsek
2, Definujte pracovní vztah s „posuzovaným zaměstnancem“.
( ) Stejná pracovní úroveň ( ) Nadřízený ( ) Podřízený
3, Jak často s tímto „posuzovaným zaměstnancem“ přicházíte do kontaktu?
( ) Denně ( ) Týdně ( ) Jednou až dvakrát do měsíce ( ) Ojediněle ( ) Nikdy
4, Kvalita práce - Plní tento „posuzovaný zaměstnanec“ svoji práci důkladně, pečlivě a dle zavedených procesů a postupů?
[ ] Rozhodně ano [ ] Spíše ano [ ] Průměrně [ ] Spíše ne [ ] Rozhodně ne
5, Znalost práce – Má „posuzovaný zaměstnanec“ plné pochopení své role a odpovědnosti za oddělení. Je odborník a odborně vykonává zadanou práci?
[ ] Rozhodně ano [ ] Spíše ano [ ] Průměrně

[ ] Spíše ne [ ] Rozhodně ne
6, Produktivita - Důsledně pracuje „posuzovaný zaměstnanec“ na dohodnutých časových rámcích a specifikacích a málokdy, pokud vůbec, opozdí termín nebo nedodrží deadline projektu?
[ ] Rozhodně ano [ ] Spíše ano [ ] Průměrně [ ] Spíše ne [ ] Rozhodně ne
7, Komunikační dovednosti – komunikuje „posuzovaný zaměstnanec“ jasně a pravidelně dává a poskytuje zpětnou vazbu?
( ) Rozhodně ano ( ) Spíše ano ( ) Průměrně ( ) Spíše ne ( ) Rozhodně ne
8, Kreativita - Je „posuzovaný zaměstnanec“ rychlý, efektivní a kreativní při řešení problémů?
( ) Rozhodně ano ( ) Spíše ano ( ) Průměrně ( ) Spíše ne ( ) Rozhodně ne
9, Plnění cílů - Plní „posuzovaný zaměstnanec“ důsledně své individuální úkoly a překonává očekávání týmu?
[ ] Rozhodně ano [ ] Spíše ano [ ] Průměrně [ ] Spíše ne [ ] Rozhodně ne

10, Jak byste celkově hodnotili výkonnost práce „posuzovaného zaměstnance“?
( ) Výjimečná ( ) Nadprůměrná ( ) Průměrná ( ) Podprůměrná ( ) Nedostačující
11, Jaké jsou nejsilnější stránky „posuzovaného zaměstnance“?
.....
12, Jaké jsou nejslabší stránky „posuzovaného zaměstnance“? V čem může být efektivnější v práci a navrhněte veškeré činnosti v oblasti profesního rozvoje nebo konkrétní školení, které by podle Vašeho názoru prospělo.
.....

4.1.2 Oblast Pracovníci výsledky

V oblasti „Pracovníci - výsledky“ byla nejméně ohodnocena oblast, která se věnuje porovnávání interních měřítek a skutečného vnímání pracovníků s výsledky v jiných organizacích.

Jelikož je společnost Řetězárna a.s. součástí skupiny Moravia Steel a.s., která zahrnuje široké spektrum společností, mezi které hlavně patří matka této společnosti, Třinecké Železárny a.s. a dále společnosti REFRASIL, s.r.o., VÚHŽ a.s., Šroubárna Kyjov, spol. s r.o., Hanácké železárny a pérovny, a.s., KOVÁRNA VIVA a.s., ŽDB DRÁTOVNA, a.s. a řada dalších, bylo by vhodné, zahájit ještě bližší spolupráci mezi těmito společnostmi a poskytovat si navzájem data o výkonnosti svých interních měřítek (vzájemný benchmarking), a to nejen na poli výkonnosti pracovníků. Výsledky těchto dat by mohly být dále vzájemně analyzovány a výsledkem by byla nová možná řešení pro zlepšení tohoto stavu a přispělo by se tak ke zlepšení výkonnosti společnosti. Tato užší spolupráce může pouze prospět těmto společnostem ve zvyšování jejich celopodnikové výkonosti. Naopak rizika spojená s poskytováním těchto informací mezi společnostmi

jsou minimální, jelikož jak již bylo řečeno, jedná se o společnosti ze stejné skupiny, která má stejného majoritního vlastníka a tyto společnosti si nejsou přímými konkurenty[131].

4.2 Zákazníci výsledky

Problematika této oblasti se ve společnosti Řetězárna a.s. týká hlavně porovnávání výsledků měření spokojenosti zákazníků s daty přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi.

Tento stav by se dal vyřešit stejným způsobem jaký byl navržen u výsledků spojených s pracovníky. Pro společnost by bylo dobré využít úzké spolupráce se společnostmi patřícími do skupiny Moravia Steel a.s. a poskytovat si navzájem informace o svých zákaznících a výsledcích jednotlivých měřítek výkonnosti[131].

Další možností, pomocí které může společnost Řetězárna a.s. porovnávat data o svých zákaznících s ekvivalentními excelentními společnostmi je forma členství v instituci EFQM, která sdružuje excelentní společnosti, které se se mezi sebou navzájem mohou porovnávat a zdokonalovat se. Toto sdílení informací probíhá jak na úrovni online sdílení událostí, tak i na bázi podnikových návštěv. Tento model nabízí i možnost využití rad a vedení vyškolenými specialisty přímo od instituce EFQM[132].

Známými společnostmi, které jsou členy této instituce jsou BMW, Electrolux, Bosch atd[133].

Roční poplatky za členství v této instituci jsou stanoveny dle ročního obratu společnosti. Společnost Řetězárna a.s. by dle svého obratu patřila do kategorie C s obratem 5 až 100 mil. EUR, kde roční poplatek činí **2 800** EUR v přepočtu tedy cca. **72 000** Kč[132].

---

[131] VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Moravia Steel a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54258146&subjektId=369048&spis=817266

[132] INSTITUT EFQM. Jak se stát členem sdružení EFQM. *efqm.org* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/membership/become-a-member/

[133] INSTITUT EFQM. Členské organizace institutu EFQM. *efqm.org* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/membership/our-members/

4.3 Kurzy prohlubující znalost o modelu EFQM a cestě k excelenci

Pro lepší orientaci společnosti Řetězárna a.s. v oblasti využívání Modelu EFQM Excelence by bylo lepší využít kurzy určené pro zvětšení povědomí zaměstnanců společnosti o využívaní tohoto modelu. Nejlepším řešením bude absolvování dvou kurzů poskytovaných Českou společností pro jakost, které rozšíří povědomí o Modelu EFQM excelence, metodě RADAR a cestě k excelenci.

První z těchto kurzů bude věnován představitelům představenstva společnosti Řetězárna a.s. Nejlepším řešením by bylo vybrat nejlépe dva představitele představenstva, kteří by rozšířili své znalosti v kurzu zvaném „Vedení cesty k excelenci".

Druhý kurz s názvem „Formování cesty k excelenci" by byl vhodný poskytnout pracovníkům na jednotlivých úsecích společnosti (výroba, technický úsek, ekonomický úsek, obchodní úsek a personální úsek), a proto by bylo vhodné, aby vedoucí pracovníci jednotlivých úseků vybrali jednoho zástupce, který absolvuje tento kurz. Díky tomu poté může být znalost tohoto modelu jednotlivými pracovníky, kteří prošli tímto kurzem aplikována na jednotlivých úsecích.

4.3.1 Vedení cesty k excelenci - L4E

Kurz nese název „Vedení cesty k excelenci - L4E" a je zabezpečován Českou společností pro jakost[134].

Tento kurz je vytvořen pro podnikové lídry, jejichž smyslem práce je inspirovat, vést, řídit a podporovat excelenci podniku. Je pro ně důležité, aby každé zlepšení přinášelo trvalé přínosy a naplňovala se očekávání zainteresovaných stran[134].

Cílem tohoto kurzu je vedoucím manažerům přinést možnost zdokonalení a rozvinutí jejich schopností a kompetencí charakterizovaných v těchto bodech:

• *„Pochopíte, jak vést a inspirovat cestu vaší organizace k excelenci*

[134] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Vedení cesty k excelenci - L4E. *csq.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/vedeni-cesty-k-excelenci/

• *objevíte, co dělá organizace úspěšnými*

• *poznáte, jak získané poznatky využít v praxi, tak aby měly pro vaši organizaci přidanou hodnotu.* "[135].

Požadavkem účasti na tomto kurzu je dosažení minimálně středoškolského vzdělání, manažerská praxe a všeobecná znalost řídících procesů. Žádné další předchozí kurzy v této oblasti nejsou potřebné[135].

Obsah tohoto kurzu je věnován oblastem:

• *„Úvod, představení a struktura kurzu*

• *leadership a excelence*

• *zainteresované strany a jejich očekávání*

• *určení výchozí pozice*

• *strategie cesty do budoucna*

• *převedení strategie do aktivit*

• *měření předpokladů pomocí RADARu*

• *měření výsledků pomocí RADARu*

• *jak zajistit udržitelnost zlepšení*

• *shrnutí a závěr.* "[135].

Délka trvání tohoto kurzu je stanovena na jeden den. Výuka probíhá hlavně na bázi diskuze s účastníky. Teoretické vstupy střídají skupinové nebo panelové diskuze a workshopy. A také se na tomto kurzu pracuje s krátkou případovou studií. Účastník tohoto kurzu obdrží osvědčení EFQM se statutem „zúčastnil se"[135].

[135] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Vedení cesty k excelenci - L4E. *csq.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/vedeni-cesty-k-excelenci/

Místo konání tohoto jednodenního kurzu je v Praze. Cena tohoto kurzu pro jednu osobu činní **9 668** Kč včetně DPH. Pokud by se tedy tohoto kurzu zúčastnili dva zástupci společnosti z řad představenstva byly by celkové náklady na tento kurz ve výši **19 336** Kč. Při připočítání nákladu na dopravu a stravné v souhrnné výši **2 000 Kč** za všechny členy by celková částka na tento kurz činila **21 336 Kč**[136].

4.3.2 Formování cesty k excelenci – J2E

Kurz nese název „Formování cesty k excelenci – J2E“ a je zabezpečován Českou společností pro jakost[137].

Tento kurz je určen pro management jednotlivých podnikových útvarů a specialisty podniků, kteří mají svou náplň práce založenou na řízení a formování správné cesty k trvale udržitelné excelenci podniku, pro který pracují[137].

Význam kurzu spočívá v tom, prohloubit úroveň znalostí v oblasti excelence a jak na cestě k ní pokračovat. Mezi hlavní přínosné body tohoto kurzu patří:

• *„naučíte se utvářet vaši cestu na základě osobních a provozních zkušeností,*

• *poznáte hodnotu a možnosti jednoduchého sebehodnocení a naučíte se ho provádět,*

• *naučíte se plánovat, prioritizovat a řídit zlepšování a uvádět ho do praxe,*

• *v rámci vaší cesty k excelenci se stanete oporou lídrů vaší organizace.“*[137].

Požadavkem účasti na tomto kurzu je dosažení minimálně středoškolského vzdělání a tříleté praxe. Žádné další předchozí kurzy v této oblasti nejsou potřebné[137].

Obsah tohoto kurzu je věnován oblastem:

• *„Úvod a cíle kurzu,*

[136] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Vedení cesty k excelenci - L4E. *csq.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/vedeni-cesty-k-excelenci/

[137] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Formování cesty k excelenci - J2E. *csq.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/formovani-cesty-k-excelenci/

• *excelence,*

• *zainteresované strany,*

• *cesta k excelenci,*

• *sebehodnocení,*

• *výběr priorit pro zlepšování,*

• *řízení zlepšování,*

• *projektové řízení,*

• *leadership,*

• *model excelence EFQM,*

• *shrnutí a závěr.* "[138].

Délka trvání tohoto kurzu je stanovena na 2 dny a účastníci tohoto kurzu obdrží publikace Model excelence EFQM, základní koncepce excelence a pracovní sešit. Výuka probíhá na bázi výkladu, případové studie a praktických cvičení. Účastník tohoto kurzu obdrží osvědčení o absolvování kurzu[138].

Místo konání tohoto dvoudenního kurzu je v Praze. Cena tohoto kurzu pro jednu osobu činní 14 508 Kč včetně DPH. Pokud by se tedy tohoto kurzu zúčastnilo pět vybraných zástupců společnosti z úseků (obchodního, ekonomického, personálního, výrobního a technického), budou celkové náklady na tento kurz ve výši **72 540 Kč.** Při připočítání nákladů na dopravu, stravu a ubytování v souhrnné výši **6 000 Kč** za všechny členy, poté bude celková částka určená na tento kurz činit **78 540 Kč**[138].

Celková cena za oba kurzy tedy bude činit **99 876 Kč**. I přes tyto náklady se účast na těchto kurzech jeví pro společnost Řetězárna a.s. jako výhodná, jelikož dojde ke zvýšení

[138] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Formování cesty k excelenci - J2E. *csq.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/formovani-cesty-k-excelenci/

povědomí zaměstnanců společnosti o modelu EFQM excelence a jeho aplikaci v praxi, která přinese pozitivní účinky na její celopodnikovou výkonnost.

4.4 Účast v Národní ceně kvality České republiky – programu EXCELENCE

Vzhledem k dosaženým vynikajícím výsledkům výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle modelu START lze usoudit, že by se Řetězárna a.s. mohla zapojit do soutěže Národní ceny kvality České republiky – programu EXCELENCE, který je kompletně harmonizován s mezinárodním modelem EFQM Recognised for excellence a jedná se o hodnocení společnosti nejvyšší úrovně dle modelu EFQM. K dosažení úspěchu v této soutěži by pomohl společnosti Řetězárna a.s. i předcházející návrh absolvování kurzů spojených s aplikací modelu EFQM excelence do podnikové praxe.

Toto ocenění uděluje, jak již bylo řečeno, Rada kvality České republiky pracující v gesci Ministerstva průmyslu a obchodu a snaží se tak motivovat organizace podnikatelského sektoru k využívání moderních nástrojů řízení podniku, které vedou k dlouhodobým vynikajícím výsledkům výkonnosti. Hodnocení výkonnosti podniku je založeno na principu sebehodnocení a následném externím hodnocení nezávislých hodnotitelů. Úspěšní účastníci v Národní ceně kvality České republiky programu EXCELENCE obdrží dle počtu bodů národní a mezinárodní ocenění Recognised for Excellence (3 až 5 hvězd)[139].

Registrace a účast v Národní ceně kvality České republiky programu EXCELENCE **není zpoplatněna**[139]**.**

Národní cena kvality České republiky programu EXCELENCE nabízí podnikům, které mají zájem se zúčastnit v této soutěži čtyři možné kategorie a ty jsou rozděleny dle počtu zaměstnanců následovně:

[139] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Program Excelence. *mpo.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence--237982/

1. *„velká organizace, jejíž hlavní náplní činnosti je podnikání s více než 250 zaměstnanci,*

2. *malá a střední organizace, jejíž hlavní náplní činnosti je podnikání s 250 a méně zaměstnanci,*

3. *mikropodnik s 10 a méně zaměstnanci,*

4. *organizace veřejného sektoru, veřejně prospěšné organizace a organizace, jejichž hlavní náplní činnosti není podnikání.“*[140].

Jelikož počet zaměstnanců společnosti Řetězárna a.s. se pohybuje okolo hranice 250 zaměstnanců bude záležet na rozhodnutí vedení společnosti a aktuálním počtu zaměstnanců, které kategorie by se společnost zúčastnila.

Proces registrace a účasti v soutěži je dán statusem Národní ceny kvality České republiky programu EXCELENCE a to následovně:

1. Přihláška – Organizace zašle vyplněnou a podepsanou přihlášku elektronicky v PDF na e-mailovou adresu sekretariatRKCR@mpo.cz. Organizace bude vyrozuměna o tom, zda je evidována a zařazena mezi uchazeče v programu EXCELENCE,

2. Smlouva o spolupráci – mezi společností a Radou kvality České republiky,

3. Podkladová zpráva – prázdný formulář pro hodnocení, do kterého uchazeč doplní informace pro externí hodnocení,

4. Hodnocení na místě – jedná se o externí hodnocení v organizaci. V závislosti na velikosti organizace budou zvoleni hodnotitelé a doba hodnocení. V Národní ceně kvality České republiky v programu EXCELENCE je volen tým dvou až pěti hodnotitelů a doba externího hodnocení trvá dva až pět dní,

[140] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Program Excelence. *mpo.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence--237982/

5. Vyhodnocení – Rada pro hodnocení, která je jmenována ze zástupců Rady kvality České republiky, dohlíží na celý proces Národních cen a činnost hodnotitelů. Při hodnocení hodnotitel postupuje dle metodiky vycházející z postupu Recognized for Excellence (R4E),

6. Slavnostní předávání cen - Národní cena kvality České republiky programu EXCELENCE je ukončena vyhlášením výsledků v listopadu roku, který bezprostředně následuje po roce, ve kterém byla zahájena. Slavnostní udílení cen se následně koná ve Španělském sále Pražského hradu, které začíná tiskovou konferencí a končí slavnostním předáváním Národních cen ve Španělském sále Pražského hradu,

7. Zpětná vazba – Po slavnostním předávání obdrží všichni účastníci Zprávu hodnotitele. Zpráva hodnotitele představuje podrobnou zpětnou vazbu v podobě silných stránek a oblastí pro zlepšení programu EXCELENCE, včetně bodového hodnocení[141].

Úrovně ocenění v Národní ceně kvality České republiky programu EXCELENCE

Perspektivní organizace – „*Ocenění získá účastník, který dosáhl 200 až 399 bodů. Oceněním je diplom „Perspektivní organizace“, s uvedením roku a kategorie podle bodu 2 odst. 1 až 4 tohoto statutu, ve které bylo ocenění získáno. Účastník, který dosáhl 300 až 399 bodů, získá rovněž mezinárodní certifikát Recognized for Excellence – 3 hvězdy.“*[142].

Úspěšná organizace – „*Ocenění získá účastník, který dosáhl 400 až 499 bodů. Oceněním je diplom „Úspěšná organizace“, s uvedením roku a kategorie podle bodu 2 odst. 1 až 4 tohoto statutu, ve které bylo ocenění získáno. Účastník, který dosáhl 400 až 499 bodů, získá rovněž mezinárodní certifikát Recognized for Excellence – 4 hvězdy.“*[142].

[141] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Program Excelence. *mpo.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence--237982/

[142] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Národní cena kvality ČR – Program Excelence statut. *mpo.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/2018/6/NCK-CR_EXCELENCE_Statut.pdf

Excelentní organizace – „*Ocenění získá účastník, který dosáhl 500 bodů až 1000 bodů. Oceněním je diplom „Excelentní organizace“, s uvedením roku a kategorie podle bodu 2 odst. 1 až 4 tohoto statutu, ve které bylo ocenění získáno. Účastník, který dosáhl více než 500 bodů, získá rovněž mezinárodní certifikát „Recognized for Excellence – 5 hvězd“*[143].

Účast v této soutěži a případné získaní ocenění je pro společnost zajímavé zejména z těchto důvodů:

1. Národní a mezinárodně uznávané ocenění „Recognised for Excellence“ (platnost 2 roky)
2. Externí a nezávislá zpětná vazba v podobě silných stránek a oblastí pro zlepšení
3. Zařazení do mezinárodní databáze EFQM
4. Úspěšní účastníci získají národní i mezinárodní ocenění EFQM a mají možnost vstoupit do mezinárodní soutěže EFQM Excellence Award[143].

Pokud společnost v této soutěži uspěje a získá ocenění Recognised for Excellence, poskytne jí to možnost globálního zviditelnění mezi jinými organizacemi, které chtějí být excelentní a jsou součástí tohoto programu. Oceněná společnost bude uvedena v indexu EFQM Global Excelence a získá přístup k mezinárodní obchodní síti, která nabízí možnost učení se a sdílení informací s jinými podniky, které jsou součástí této organizace. Jedná se o unikátní přístup pro společnost, jak může získat externí pohled na svoji výkonnost a následnou zpětnou vazbu[144].

Jak již bylo řečeno, pokud se společnost rozhodne této soutěže zúčastnit v rámci Národní ceny kvality České republiky – programu EXCELENCE, není v tomto případě registrace ani účast zpoplatněny. Proto se toto řešení jeví jako velice výhodné, jelikož pokud by se společnost chtěla zúčastnit této soutěže přímo pod záštitou mezinárodní instituce EFQM,

[143] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Národní cena kvality ČR – Program Excelence statut. *mpo.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality cr/2018/6/NCK-CR_EXCELENCE_Statut.pdf

[144] INSTITUT EFQM. EFQM Recognised for Excellence. *efqm.org* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/download/r4e-applicant-guide/?wpdmdl=2354

musela by zaplatit poplatek ve výši **14 000** EUR v přepočtu **360 000** Kč. Pokud by společnost Řetězárna a.s. byla členem institutu EFQM a měla zaplacený členský příspěvek dle návrhu týkajícího se bodu „Zákazníci výsledky“, cena tohoto poplatku by se pohybovala ve výši **10 000** EUR v přepočtu cca **257 000** Kč[145].

[145] INSTITUT EFQM. EFQM Recognised for Excellence. *efqm.org* [online]. 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/download/r4e-applicant-guide/?wpdmdl=2354

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na měření výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. pomocí modelu START, který vychází z principu modelu EFQM Excelence. Cílem práce bylo vyhodnotit výkonnost společnosti dle tohoto modelu a na základě získaných výsledků navrhnout možné zlepšovací návrhy pro zvýšení výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. Diplomová práce měla tři kapitoly rozdělené na teoretickou část, analytickou část a vlastní návrhy zlepšení výkonnosti ve společnosti.

První kapitola tvořená teoretickou částí, byla věnována teoretickým východiskům týkajících se problematiky výkonnosti podniku, vnímání a řízení kvality. Byla zde představena logika modelu EFQM i Modelu START, který byl využit v analytické části diplomové práce pro analýzu výkonnosti jednotlivých dílčích ukazatelů podnikové výkonnosti dle tohoto modelu.

Druhá kapitola byla věnována analytické části diplomové práce. Nejprve zde byla podrobně představena společnost Řetězárna a.s. Další část práce byla věnována analýze prostředí společnosti, ve kterém se nachází, a to za použití SLEPTE analýzy, 7S analýzy a Porterova modelu pěti sil. Na základě výsledků těchto analýz byla vytvořena SWOT analýza. Dále se diplomová práce věnovala základním ekonomickým výsledkům společnosti, a to na základě určení vývoje míry celkové zadluženosti, vývoje tržeb a vývoje hospodářského výsledku. Poslední část práce byla věnována samotné analýze společnosti Řetězárna a.s. dle modelu START, který je založen na principech modelu EFQM Excelence. Tato analýza probíhala na bázi dotazníku, který vycházel z příručky Rady kvality České republiky orientované na Model START. Tato analýza se zaměřovala na devět hlavních částí podnikových oblastí. Pro toto hodnocení byl sestaven tým tří hodnotitelů, kterými byli členové představenstva společnosti Řetězárna a.s. Výsledné odpovědi hodnotitelů byly vyhodnoceny na základě stanovené metody výpočtu a uvedeny do přehledných tabulek.

Třetí kapitola se zabývala návrhy na zvýšení výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle výsledků dosažených v analytické části práce. Na základě získaných výsledků z analytické části této diplomové práce lze vyvodit, že výkonnost společnosti Řetězárna a.s. dosahuje ve všech devíti kritériích stanovených dle Modelu START vynikajících

výsledků. Hodnocení nižší než 85 % bylo zaznamenáno pouze u ukazatelů „PRACOVNÍCI“ s celkovou úspěšností 82,40 %, „PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY“ s úspěšností 82,33 % a „ZÁKÁZNÍCI - VÝSLEDKY“ s celkovou úspěšností 84,88 %, což jsou stále vynikající výsledky hodnocení.

V oblasti „Pracovníci“ bylo navrženo zavedení dotazníkového systému hodnocení zaměstnanců dle modelu zpětné vazby 360°, kde se jedná o model hodnocení zaměstnanců ze všech stran, a to jak z pohledu nadřízených, kolegů i podřízených. Tento dotazník obsahuje dvanáct otázek určených pro vyhodnocení zaměstnance. Návrh zlepšení v oblasti „Pracovníci – výsledky“ se týkal hlavně návrhu pro využití bližší spolupráce společností patřících do skupiny Moravia Steel a.s. a to v rámci poskytování si interních údajů nejen o svých zaměstnancích v rámci vzájemného benchmarkingu a zdokonalování.

Návrh v části „Zákazníci – výsledky“ spočíval ve využití spolupráce se společnostmi ze skupiny Moravia Steel a.s. stejně jako v oblasti „Pracovníci – výsledky“. Druhý návrh spočíval v tom, aby se společnost Řetězárna a.s. stala členem institutu EFQM a mohla tak své zkušenosti a výsledky výkonnosti, i v podobě ukazatelů výkonnosti zákazníků, porovnat s jinými excelentními společnostmi.

Dalším návrhem této diplomové práce pro zlepšení orientace společnosti Řetězárna a.s. v oblasti využívání Modelu EFQM Excelence byla účast na kurzech určených pro zvýšení povědomí zaměstnanců společnosti o využívaní tohoto modelu. Navržena byla účast na dvou kurzech poskytovaných Českou společností pro jakost, které rozšíří povědomí o Modelu EFQM excelence, metodě RADAR a cestě k excelenci.

Poslední návrh se týkal zapojení společnosti Řetězárna a.s. do soutěže Národní ceny kvality České republiky – programu EXCELENCE, a to zejména díky dosaženým vynikajícím výsledkům výkonnosti společnosti Řetězárna a.s. dle modelu START. K dosažení úspěchu v této soutěži pomůže společnosti Řetězárna a.s. i předcházející návrh absolvování kurzů spojených s aplikací modelu EFQM Excelence do podnikové praxe.

Celkově z diplomové práce vyplývá, že společnost Řetězárna a.s. dosahuje vynikajících výsledků výkonnosti, její celkové průměrné hodnocení činilo 88,767 %, což je excelentní výsledek. Na základě toho lze usoudit, že management společnosti odvádí skvělou práci a společnost disponuje všemi předpoklady pro úspěšnou budoucnost.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BAYO-MORIONES, A. *The impact of ISO 9000 and EFQM on the use of flexible work practices.* International Journal of Production Economics. Volume 130, Issue 1, Pages 33-42. 2011. ISSN 0925-5273. Dostupné z: https://wwwsciencedirectcom.ezproxy.lib.vutbr.cz/science/article/pii/S0925527310004056

BUSINESSINFO. Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců. *businessinfo.cz* [online]. © 2014 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html#!&chapter=1

CALVO-MORA, A., A. NAVARRO-GARCÍA a R. PERIAÑEZ-CRISTOBAL, *Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. International Journal of Project Management* [online]. Elsevier, 33(8), 1638-1651 [cit. 2018-10-17]. 2015. DOI: 10.1016/j.ijproman.2015.01.010. ISSN 0263-7863.

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Formování cesty k excelenci - J2E. *csq.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/formovani-cesty-k-excelenci/

ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. Vedení cesty k excelenci - L4E. *csq.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: https://www.csq.cz/kurzy/vedeni-cesty-k-excelenci/

INSTITUT EFQM. Členské organizace institutu EFQM. *efqm.org* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/membership/our-members/

INSTITUT EFQM. Jak se stát členem sdružení EFQM. *efqm.org* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-01]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/membership/become-a-member/

INSTITUT EFQM. EFQM Recognised for Excellence. *efqm.org* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: http://www.efqm.org/index.php/download/r4e-applicant-guide/?wpdmdl=2354

JANKAL, R. a M. JANKALOVA. *The Application of The EFQM Excellence Model by the Evaluation of Corporate Social Responsibility Activities of Companies. Procedia Economics and Finance* [online]. Elsevier B.V, 2016, 39, 660-667 [cit. 2018-10-25]. DOI: 10.1016/S2212-5671(16)30313-6. ISSN 2212-5671.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-591-3.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

KURZYCZ. Vývoj HDP. *Kurzycz* [online]. © 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/

KURZYCZ. Vývoj inflace. *Kurzycz* [online]. © 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/

KURZYCZ. Vývoj kurzu EUR/CZK. *Kurzycz* [online]. © 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR

KURZYCZ. Vývoj průměrné hrubé mzdy v okrese Jeseník. *Kurzycz* [online]. © 2019 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://prace.kurzy.cz/jesenik/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Národní cena kvality ČR. *mpo.cz* [online]. © 2018 [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/narodni-ceny-kvalityprispivaji-ke-zvyseni-duveryhodnosti-firem-a-instituci-a-posilovani-jejichkonkurenceschopnosti--241626/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Program Excelence. *mpo.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z:

https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/program-excelence--237982/

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČESKÉ REPUBLIKY. Národní cena kvality ČR – program excelence statut. *mpo.cz* [online]. © 2019 [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/rada-kvality-cr/narodni-ceny/narodni-cena-kvality-cr/2018/6/NCK-CR_EXCELENCE_Statut.pdf

NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START. csq.cz [online]. ©2011 [cit.2018-11-25]. Dostupné z: http://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/STARTpdf.pdf

NÁRODNÍ CENA KVALITY ČESKÉ REPUBLIKY. Model START plus. csq.cz [online]. © 2013 [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: https://www.csq.cz/fileadmin/user_upload/Nastroje_pro_efektivni_rizeni/Programy_Narodnich_cen_CR/START_PLUS.pdf

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality. Co, proč a jak měřit?* 1.vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti. 1. vyd.* Praha: management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.

NENADÁL, J., D. NOSKIEVIČOVÁ, R. PETŘÍKOVÁ, J. PLURA, J. TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy v řízení jakosti Quality Management.*2. doplněné vydání. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-071-6.

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

RAIS, Karel a Radek DOSKOČIL. *Risk management*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2007. ISBN 978-80-214-3510-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

ŘETĚZÁRNA A.S. *Interní dokumenty*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018

ŘETĚZÁRNA A.S. Profil společnosti. *Retezarna.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-11-27]. Dostupné z: http://www.retezarna.cz/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html

ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA JESENÍK. Profil – Sociálně ekonomická analýza města. *jesenik.org* [online]. ©2019 [cit. 2019-01-05]. Dostupné z: https://www.jesenik.org/storage/user-1089/module-1761/socialne-ekonomicka-analyza-mesta-jesenik-15342290190phpshnmdb.pdf

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Moravia Steel a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54258146&subjektId=369048&spis=817266

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. Výroční zpráva společnosti Řetězárna a.s. za rok 2017. *Or.justice.cz* [online]. ©2018 [cit. 2018-11-21]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=52945332&subjektId=719660&spis=816691

VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT KVALITY A ENVIROMENTU, Učební text vedlejší specializace managementu kvality, enviromentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.* 1. dotisk prvního vydání. Praha: Nakladatelství Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0289-5.

VEBER, Jaromír. *MANAGEMENT Základy – prosperita - globalizace.* 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

ZÁRRAGA-RODRÍGUEZ, M. a M. JESÚS ÁLVAREZ. *Does the EFQM Model Identify and Reinforce Information Capability?*. Procedia - Social and Behavioral Sciences [online]. Elsevier, 109, 716-721 [cit. 2018-10-15]. 2014 DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.12.535. ISSN 1877-0428.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

A.S. Akciová společnost

BSC Balanced scorecard

CZK Česká koruna

ČR Česká republika

EFQM European Foundation for Quality Management

EUR Euro

EVA Ekonomická přidaná hodnota

HDP Hrubý domácí produkt

KČ Koruna česká

NCK ČR Národní cena kvality České republiky

ROA Rentabilita celkových aktiv

ROE Rentabilita vlastního kapitálu

ROI Rentabilita vloženého kapitálu

S.R.O. Společnost s ručením omezeným

TIS. Tisíc

TQM Total Quality Management

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Řetězárna a.s. za období let 2011 – 2017.....71

Graf 2: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Řetězárna a.s. za období let 2011 – 2017.....72

Graf 3: Dosažená úspěšnost jednotlivých oblastí dle Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s. 92

Graf 4: Graf výkonnosti částí Modelu START ve společnosti Řetězárna a.s. 92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model EFQM Excelence 23

Obr. 2: 7S princip 41

Obr. 3: Logo s názvem společnosti Řetězárna a.s. 48

Obr. 4: Přehled produktů, které společnost Řetězárna a.s. vyrábí 50

Obr. 5: Organizační struktura společnosti Řetězárna a.s. 51

Obr. 6: Vývoj kurzu EUR/KČ 57

Obr. 7: Vývoj HDP meziročně v % 58

Obr. 8: Meziroční inflace 58

Obr. 9: Vývoj hrubé mzdy v okrese Jeseník 59

Obr. 10: Organizační struktura společnosti Řetězárna a.s. 65

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Výsledky SLEPTE Analýzy 61

Tab. 2: Porterův model pěti sil.....69

Tab. 3: SWOT analýza společnosti Řetězárna a.s.....70

Tab. 4: Vývoj míry celkové zadluženosti společnosti Řetězárna a.s. v období let 2011-2017.....71

Tab. 5: Tým hodnotitelů společnosti Řetězárna a.s. 74

Tab. 6: Vyhodnocení dotazníku modelu START 75

Tab. 7: Vyhodnocení oblasti Vedení.....76

Tab. 8: Vyhodnocení oblasti Strategie 77

Tab. 9: Vyhodnocení oblasti Pracovníci 79

Tab. 10: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje 80

Tab. 11: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby 82

Tab. 12: Vyhodnocení oblasti Zákazníci výsledky.....84

Tab. 13: Vyhodnocení oblasti Pracovníci výsledky.....86

Tab. 14: Vyhodnocení oblasti Společnost výsledky 87

Tab. 15: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky.....89

Tab. 16: Celkový profil společnosti Řetězárna a.s. dle Modelu START 90

Tab. 17: Zaměstnanecký dotazník zpětné vazby zaměstnanců pro společnost Řetězárna a.s.....95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Přehled aktiv společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 I

Příloha 2: Přehled pasiv společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 IV

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 VI

Příloha 1: Přehled aktiv společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 [146]

Označení	AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	**620201**	**628352**	**594405**	**618244**	**642173**
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL	0	0	0	0	0
B.	**Dlouhodobý majetek**	**298257**	**289372**	**276696**	**298094**	**303322**
B. I.	**Dlouhodobý nehmotný majetek**	**537**	**1591**	**2152**	**7981**	**8227**
B.I.1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
3.	Software	460	220	52	200	1695
4.	Ocenitelná práva	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	40
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	77	1371	2100	2166	225
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	2166	225
B. II.	**Dlouhodobý hmotný majetek**	**285681**	**275465**	**262110**	**275465**	**262110**
B. II. 1.	Pozemky	2585	2585	2585	2585	2585
2.	Stavby	50797	46820	43107	39470	63551
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	195034	218935	194670	205327	215373
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	3	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	37262	1433	3457	31318	4872
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	5692	18291	4477	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0	0
B. III.	**Dlouhodobý finanční majetek**	**12039**	**12316**	**12434**	**12551**	**14981**
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	12039	12316	12434	12551	14981
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0

[146] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	**Oběžná aktiva**	**321872**	**338909**	**317466**	**320087**	**338740**
C. I.	**Zásoby**	**142443**	**137464**	**173330**	**186644**	**207784**
C. I. 1.	Materiál	52222	53445	62349	65659	76484
2.	Nedokončená výroba a polotovary	28907	31684	38050	46593	61743
3.	Výrobky	61314	52288	72931	74392	69555
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	0	0	0	0	0
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	47	0	0	2
C. II.	**Dlouhodobé pohledávky**	**75**	**75**	**77**	**2527**	**1511**
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky	0	0	0	0	0
	sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	75	75	77	2527	1057
6.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	454
8.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	**Krátkodobé pohledávky**	**82979**	**73538**	**50843**	**56769**	**66397**
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	72744	61231	49512	54187	59831
2.	Pohledávky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky	0	0	0	0	0
	sdružení	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	10090	12154	1172	0	442
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	2456	2218
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	700
9.	Jiné pohledávky	0	0	0	126	3206
C. IV.	**Krátkodobý finanční majetek**	**96375**	**127832**	**93216**	**74147**	**63048**
C. IV. 1.	Peníze	168	144	106	78	80
2.	Účty v bankách	96207	127688	93110	74069	62968
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0

4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D. I.	**Časové rozlišení**	**72**	**71**	**243**	**63**	**111**
D. I. 1.	Náklady příštích období	72	71	85	63	111
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	158	0	0

Příloha 2: Přehled pasiv společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 [147]

Označení	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
	PASIVA CELKEM	**620201**	**628352**	**594405**	**618244**	**642173**
A.	**Vlastní kapitál**	**509263**	**514544**	**516078**	**521915**	**542783**
A. I.	Základní kapitál	120000	120000	120000	120000	120000
A. I. 1.	Základní kapitál	120000	120000	120000	120000	120000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0	0
A. II.	**Kapitálové fondy**	**7106**	**7383**	**6541**	**6588**	**8988**
A. II. 1.	Emisní ážio	0	0	3	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	3	3	6538	3	3
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	7103	7380	0	6555	8985
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0	0
A. III.	**Fondy ze zisku**	**24000**	**24000**	**24000**	**24000**	**24000**
A. III. 1.	Rezervní fond	24000	24000	24000	24000	24000
2.	Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A. IV.	**Výsledek hospodaření minulých let**	**335203**	**347157**	**353161**	**358537**	**364357**
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	335203	347157	353161	358537	364357
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0	0
A. V. 1.	**Výsledek hospodaření běžného účetního období**	**22954**	**16004**	**12376**	**12820**	**25438**
B.	**Cizí zdroje**	**110321**	**112928**	**77151**	**94610**	**98355**
B. I.	**Rezervy**	**968**	**0**	**0**	**0**	**0**
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	0	0	0	0	0
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmu	0	0	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	968	0	0	0	0
B. II.	**Dlouhodobé závazky**	**26255**	**28281**	**28854**	**41537**	**41698**
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
	sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0

[147] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

9.	Jiné závazky	0	0	0	12443	12770
10.	Odložný daňový závazek	26255	28281	28854	29094	28928
B. III.	**Krátkodobé závazky**	**33322**	**44723**	**26663**	**53073**	**56657**
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	21711	34989	18038	30808	32421
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	0	0	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	0	0	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům	0	0	0	0	0
	sdružení	0	0	0	0	0
5.	Závazky k zaměstnancům	5433	4576	4578	4405	4774
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2454	2399	2475	2381	2601
7.	Stát - daňové závazky a dotace	830	524	531	2125	5025
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	55	2012	690	2348	858
9.	Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	102
11.	Jiné závazky	2839	223	351	333	392
B. IV.	**Bankovní úvěry a výpomoci**	**49776**	**39924**	**21634**	**23116**	**23254**
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	29537	22194	6905	12443	12770
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	20239	17730	14729	10673	10484
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0
C. I.	**Časové rozlišení**	**617**	**880**	**1176**	**1719**	**1035**
C. I. 1.	Výdaje příštích období	617	880	1176	1719	1035
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisků a ztrát společnosti Řetězárna a.s. za období let 2013-2017 [148]

Označení	VÝSLEDKY HOSPODAŘENÍ	2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	0
+	**Obchodní marže**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
II.	**Výkony**	**458932**	**449277**	**443077**	**403962**	**450963**
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	468054	453821	414870	414838	464810
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-10201	-6076	26595	-10110	-12424
3.	Aktivace	1079	1532	1612	-766	-1423
B.	**Výkonová spotřeba**	**282350**	**282725**	**280680**	**264341**	**288200**
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	243862	240474	238269	219941	243928
2.	Služby	38488	42251	42411	44400	44272
+	**Přidaná hodnota**	**176582**	**166552**	**162397**	**139621**	**162763**
C.	**Osobní náklady**	**102426**	**103953**	**101914**	**101894**	**106185**
C. 1.	Mzdové náklady	72000	66886	67289	75943	79080
2.	Odměny členům orgánu obchodní korporace	5030	10961	8454	10961	8454
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	24221	24911	24905	24871	26051
4.	Sociální náklady	1175	1195	1266	1080	1054
D.	Daně a poplatky	578	580	571	572	553
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	45465	47309	45480	42886	51579
III.	**Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu**	**7183**	**7659**	**10169**	**7856**	**6609**
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	1159	192	264	35
2.	Tržby z prodeje materiálu	7183	6500	9977	7692	6574
F.	**Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)**	**7533**	**6231**	**9682**	**7792**	**6388**
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	72	0	447	0
2.	Prodaný materiál	7533	6159	9682	7345	6388
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-94	-2105	-913	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	4717	5523	14241	19580	7391
H.	Ostatní provozní náklady	6844	7457	16548	21945	8820
V.	Převod provozních výnosů	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0	0	0	0

[148] Vlastní zpracování dle: ŘETĚZÁRNA A.S. *Účetní výkazy 2011-2017*. Česká Ves: Řetězárna a.s., 2018.

*	**Provozní výsledek hospodaření**	**25730**	**16309**	**13525**	**14228**	**31264**
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
VII.	**Výnosy z dlouhodobého finančního majetku**	**1669**	**1756**	**2196**	**2162**	**2391**
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	1669	1756	2196	2162	2391
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	2612	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	3570	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	138	268	145	44	0
N.	Nákladové úroky	584	672	435	295	257
XI.	Ostatní finanční výnosy	12315	3128	3847	1190	6834
O.	Ostatní finanční náklady	7904	4659	4753	2046	8612
XII.	Převod finančních výnosů	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0	0	0	0
*	**Finanční výsledek hospodaření**	**2064**	**2433**	**1000**	**1055**	**356**
Q.	**Daň z příjmů za běžnou činnost**	**4840**	**2738**	**2149**	**2463**	**6182**
Q. 1.	Daň z příjmů za běžnou činnost - splatná	3290	711	1576	2223	6349
2.	Daň z příjmů za běžnou činnost - odložená	1550	2027	573	240	-167
**	**Výsledek hospodaření za běžnou činnost**	**22954**	**16004**	**12376**	**25438**	**12820**
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0	0
S.	**Daň z příjmu z mimořádné činnosti**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
S. 1.	splatná	0	0	0	0	0
2.	odložená	0	0	0	0	0
*	**Mimořádný výsledek hospodáření**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0
***	**Výsledek hospodaření za účetní období**	**22954**	**16004**	**12376**	**25438**	**12820**
****	**Výsledek hospodaření před zdaněním**	**27794**	**18742**	**14525**	**15283**	**31620**