



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH VYUŽITÍ MODELU EFQM KE ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY

IMPLEMENTATION OF EFQM MODEL TO INCREASE COMPANY COMPETITIVENESS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Radovan Dítě

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	Ing. Radovan Dítě
Vedoucí práce:	prof. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Návrh využití modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh opatření vedoucích ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy Mezzlik Propellers s.r.o. s využitím přístupu modelu EFQM.

Základní literární prameny:

NENADÁL, J. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

PERIS-ORTIZ, M., RUEDA-ARMENGOT, C., ÁLVAREZ-GARCÍA, J. Achieving Competitive Advantage through Quality Management. Springer International Publishing, 2016. ISBN 3319367463.

PORTER, L., TANNER, S. Assessing business excellence. 2nd ed. Amsterdam: Routledge, 2012. ISB 11-364-2789-9.

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 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje výkonnost společnosti Mejlík Propellers s.r.o. využitím Modelu EFQM. První část práce je zaměřena na teoretický popis měření výkonnosti a Modelu EFQM. V druhé části práce je hlavní pozornost věnována provedení analýzy současného stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. Závěr práce je tvořen návrhy pro zlepšení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy Mejlík Propellers s.r.o. na základě výsledků provedené analýzy.

Abstract

This Master's thesis analyzes the performance of company Mejlík Propellers Ltd. by using EFQM Model. The first part of the thesis describes the theoretical background of performance assessment and the EFQM Model. The second part focuses on the analysis of the current state of the company according to the EFQM Model questionnaire. Based on the analysis results, the last part proposes improvements to increase the company's performance and competitiveness.

Klíčová slova

Model EFQM, systém managementu kvality, měření výkonnosti, konkurenceschopnost

Key words

EFQM Model, quality management system, performance assessment, competitiveness

Bibliografická citace

DÍTĚ, Radovan. *Návrh využití modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/134888>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Stanislav Škapa.

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 9. května 2022

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval panu prof. Ing. et Ing. Stanislavu Škapovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Mgr. Danuši Fišerové za pomoc při práci s Modelem EFQM. V neposlední řadě patří moje poděkování mým nejbližším a rodině za ohleduplnost a neustálou podporu.

OBSAH

Úvod.....	15
Cíle práce, metody a postupy zpracování	16
Stanovení hlavního cíle.....	16
Stanovení jednotlivých dílčích cílů.....	16
1 Teoretické východiska práce	17
1.1 Principy managementu jakosti.....	17
1.2 Koncepce managementu jakosti	18
1.3 Výkonnost.....	20
1.4 Výkonnost podniku a její měření.....	20
1.5 Nástroje měření výkonnosti podniku.....	21
1.5.1 Balanced Scorecard (BSC)	21
1.5.2 Systém měření výkonnosti dle ČSN EN ISO	22
1.5.3 Model Six Sigma	23
1.5.4 Další nástroje měření výkonnosti	24
1.6 Model EFQM.....	25
1.6.1 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR	32
1.7 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti	35
2 Analýza současného stavu	38
2.1 Charakteristika společnosti	38
2.2 Vývoj výsledku hospodaření	41
2.3 Hodnocení pomocí Modelu EFQM	43
3 Vlastní návrhy řešení	64
3.1 Pracovníci	64

3.1.1	Šetření spokojenosti zaměstnanců	64
3.1.2	Motivační systém odměňování	67
3.2	Zákazníci.....	70
3.2.1	Šetření spokojenosti zákazníků.....	70
3.3	Projektové řízení	74
3.3.1	Plánování, řízení projektů a pravidelný controlling.....	74
3.4	LEAN.....	79
3.4.1	Zavedení prvků štíhlé organizace pro zvýšení výkonnosti společnosti.....	79
	Závěr	83
	Seznam použitých zdrojů.....	85
	Seznam grafů	87
	Seznam obrázků.....	88
	Seznam tabulek	89
	Seznam příloh	91

ÚVOD

Podniková výkonnost je v dnešní době jedno z klíčových témat řešených v mnoha podnicích. Naprostá většina podniků se totiž nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, kde mohou uspět pouze ty podniky, které jsou schopny udržovat vysokou až excelentní úroveň svých interních procesů, počínaje vytvořením správné strategie a zvolením vrcholového managementu, týmu lidí, který by měl vizi firmy přijmout za vlastní a dále ji prezentovat ve svých odděleních a týmech. Přes zvládnutí výrobních procesů a jejich efektivního řízení, až po vztahy k zákazníkům, dodavatelům, zaměstnancům a širšímu okolí společnosti. Pouze takové podniky mají šanci se na trhu prosadit a dlouhodobě se udržet.

Měření podnikové výkonnosti může být prováděno několika způsoby, klasickým přístupem finanční analýzy, modernějšími přístupy ekonomické přidané hodnoty nebo komplexním řešením, například systém vyvážených ukazatelů (Balanced Scorecard) či Modelem EFQM, kterému bude v této práci věnována největší pozornost. Samotný model vznikl právě na základě potřeby komplexnějšího měření výkonnosti podniku a neustálé snahy se zlepšovat. Model je založen na hodnocení sedmi klíčových parametrů – oblastí, které ukazují, jak je podnik úspěšný či nikoliv.

Diplomová práce je tvořena ve spolupráci s firmou Mezzlik Propellers s.r.o., která se zabývá vývojem a výrobou karbonových vrtulí pro bezpilotní prostředky. Cílem práce je v této společnosti navrhnout způsob využití Modelu EFQM, tak aby byla zvýšena její konkurenceschopnost na trhu.

Práce je rozdělena do tří částí. První část se věnuje teoretickému základu z oblasti managementu kvality a měření výkonnosti. Druhá kapitola se zabývá praktickou částí, kdy je provedena analýza společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. A poslední, třetí, kapitola popisuje návrhy pro zlepšení, vedoucí k vyšší výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Stanovení hlavního cíle

Hlavním cílem této diplomové práce na téma Návrh využití Modelu EFQM ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy je zhodnocení výkonnosti společnosti Mejslik Propellers s.r.o. pomocí Modelu EFQM a následný návrh pro zlepšení konkurenceschopnosti na trhu.

Stanovení jednotlivých dílčích cílů

Aby bylo dosaženo hlavního záměru této práce, je nutné splnit několik dílčích cílů. Konkrétně se jedná o zpracování a osvojení si teoretických základů z oblasti managementu jakosti, především Modelu EFQM. Na základě tohoto modelu musí být následně provedeno několik analýz mapujících aktuální situaci firmy. Aby byly analýzy relevantní, mělo by dojít k co nejdetailnějšímu porozumění fungování společnosti. Výstupem těchto aktivit by na závěr měl být návrh zlepšení vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu.

Metodologie

Při tvorbě této diplomové práce bylo využito několika výzkumných metod, nástrojů a přístupů. V první fázi se jednalo především o literární rešerši, která teoreticky popsala řešenou problematiku. Dále byly využity metody analýzy, pro získání informací o společnosti, jejich rozdělení a zjednodušení, a syntézy při tvorbě zlepšovacích návrhů. Dalšími použitými metodami jsou indukce, která slouží pro zobecnění poznatků z jednotlivých částí a dedukce, která napomohla při stanovování závěrů jednotlivých návrhů. V práci byl využit také přístup řízené diskuze, který posloužil pro stanovení současného stavu společnosti.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA PRÁCE

Následující kapitola pojednává o teoretických poznacích, které jsou nezbytné k pochopení dané problematiky.

1.1 Principy managementu jakosti

Před tím, než definujeme základní pravidla, myšlenky a zásady managementu jakosti, je nutné si stručně popsat pojem jakost. Jakost (latinsky *qualitas*) můžeme označit například dle normy ČSN EN ISO 9000:2006 jako „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“ [8]. Pojem stupeň dělá z kvality měřitelnou veličinu, požadavky jsou tvořeny potřebami a očekáváními nejen zákazníků, ale i dalších zainteresovaných stran. Inherentní charakteristika pak popisuje neodmyslitelné atributy daného produktu. Management jakosti označuje soubor činností pro řízení a vedení organizace („pokud se týče jakosti“) [ČSN EN ISO 9000:2006; 8]. Tyto aktivity můžeme rozdělit do čtyř základních skupin, konkrétně plánování, řízení, prokazování a zlepšování jakosti. Plánování jakosti popisuje cíle, kterých hodlá organizace v budoucnu dosáhnout pomocí zvolených metod a dedikovaných zdrojů. Řízení jakosti zabezpečuje plnění požadavků na jakost, prokazování pak ověřování a posuzování shody. Poslední skupinu tvoří důležitá část zlepšování jakosti, jehož primárním úkolem je zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost. Systém managementu jakosti by měl být nedílnou součástí celkového systému řízení každé úspěšné organizace, jehož primárním úkolem je zabezpečení spokojenosti všech zainteresovaných stran při minimální spotřebě zdrojů [1].

V současné době je uznáváno nejméně jedenáct principů pro efektivní systémy jakosti organizací, mezi tyto principy patří zaměření na zákazníka, vůdcovství, učení se, management na základě faktů, flexibilita, zapojení zaměstnanců, procesní přístup, systémový přístup k managementu, neustálé zlepšování, oboustranně prospěšné vztahy s dodavateli a společenská odpovědnost.

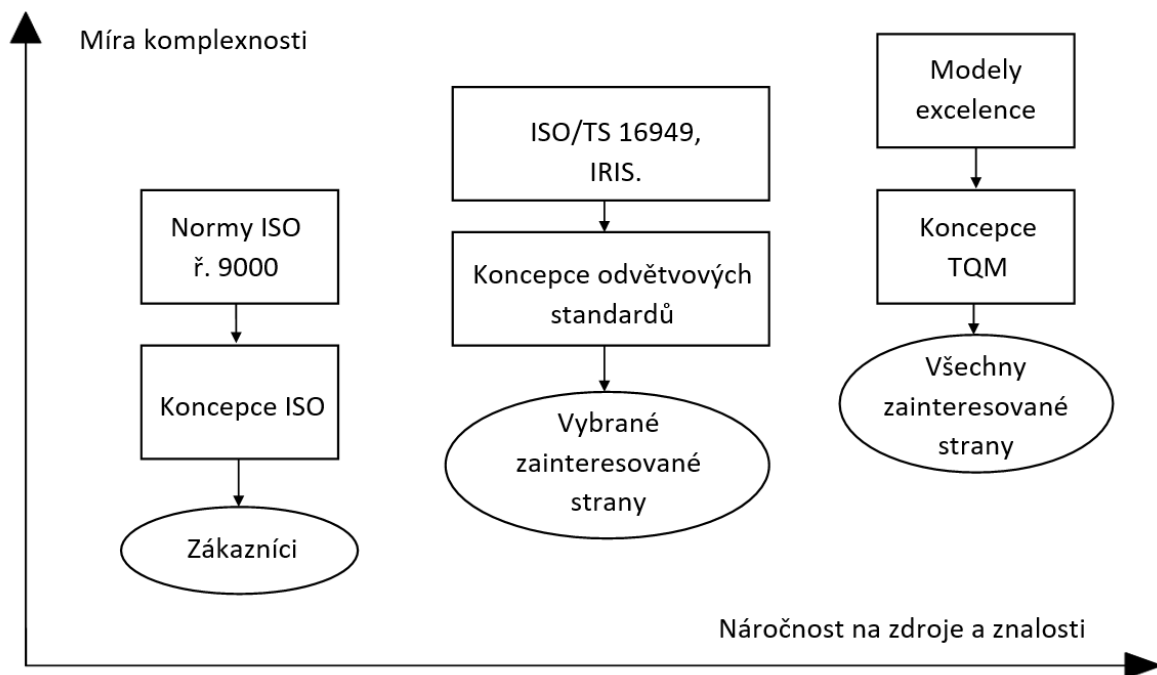
Zaměření na zákazníka je jedna ze základních zásad managementu jakosti, jelikož považuje externího zákazníka jako končeného arbitra, který rozhoduje o existenci společnosti, ta by

tak měla vykonat maximum pro trvalé uspokojení jeho požadavků. Další důležitou zásadou je vůdcovství, tato myšlenka očekává od řídicího pracovníka ukázkové chování, postoje a jednání, které je pozitivním příkladem pro ostatní zaměstnance a garantuje stálost a strategické směřování organizace. Aby společnost uspěla i v budoucnu, je neodmyslitelnou částí managementu jakosti systematicky řízený rozvoj zaměstnanců, jejich dovedností a znalostí. Management na základě faktů by měl zabezpečit co nejobjektivnější rozhodovací procesy založené na detailní analýze získaných dat a informací. Aktuálně velice turbulentní doba ještě výrazněji zvyšuje důležitost flexibility organizace, její tvořivosti a schopnosti rychlých reakcí na podněty a změny. Mezi nejcennější kapitál patří znalost a aktivita zaměstnanců organizace, objevování potenciálu zaměstnanců a jeho následný rozvoj podporuje aktivní zapojení zaměstnanců do všech činností organizace. Dalším důležitým předpokladem je procesní přístup, který zabezpečuje vyšší účinnost při generování výstupů v případě, že související činnosti jsou chápány a řízeny jako procesy. S procesním přístupem úzce souvisí i systémový přístup k managementu, který konstatuje, že správná identifikace, porozumění a řízení vzájemně souvisejících činností a procesů napomáhá k vyšší účinnosti dosahování strategických cílů organizace. Inovace a neustálé zlepšování jsou další podstatnou myšlenkou rostoucí a rozvíjející se organizace, jelikož všechny organizace disponují určitým počtem slabých stránek, které by měly být chápány výhradně jako příležitost pro zlepšení. Účinnost organizace lze také zvýšit rozvojem vztahu organizace se svými dodavateli a neustálým prohlubováním jejich partnerství, důvěry a sdíleného know-how. V rámci společenské odpovědnosti by organizace měla přijmout etický přístup tak, aby poskytovala takové služby či produkty, které korelují s dlouhodobými zájmy organizace, ale i všech dalších zainteresovaných stran [1].

1.2 Koncepce managementu jakosti

Kvůli různorodosti činností v podnikatelském a neziskovém sektoru vznikla celá řada odlišných alternativ managementu jakosti, z nichž celosvětově převládají tři základní koncepce rozvoje systémů managementu jakosti, konkrétně se jedná o koncepty odvětvových

standardů, koncepci ISO a koncepci TQM. Zmíněné koncepce se liší svojí komplexností a náročností na zdroje a znalosti [1].



Obrázek 1 Různé koncepce managementu jakosti [1]

Koncepce odvětvových standardů je nejstarším přístupem, který vznikl již v sedmdesátých letech dvacátého století. V poslední době zaznamenal tento koncept poměrně dramatický nárůst v počtu vydaných odvětvových standardů. Hlavním důvodem jsou především nedostatky norem ISO ř.9000, jelikož jejich pouhá aplikace nestačí k vytvoření moderního systému managementu jakosti.

Normy ISO ř. 9000 byly vytvořeny na základě globalizace tržního prostředí. Tyto normy jsou univerzální, což znamená, že nejsou závislé na charakteru procesů ani povaze výrobků, zároveň nejsou závazné, ale jen doporučující. Nejznámější a nejpoužívanější normou je ISO 9001, která popisuje požadavky systému managementu jakosti. Tato norma popisuje pouze základní kostru systému řízení jakosti a často je nutné její rozšíření pomocí doplňujících norem (např. IATF, AS9000 atp.)

Total Quality Management (TQM) patří mezi komplexní otevřené filozofie managementu, pro podporu TQM bylo vytvořeno několik modelů označovaných také jako modely excellence.

Za nejvýznamnější evropský model můžeme nyní považovat Model EFQM, který byl vyvinut Evropskou nadací pro management kvality [1].

1.3 Výkonnost

Výkonnost definujeme jako charakteristiku popisující způsob a průběh, jakým sledovaný subjekt provádí určitou činnost. Výkonnost je hodnocena na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti. Předpokladem stanovení výkonnosti je tedy porovnání sledovaného a referenčního jevu z perspektivy zvolené kriteriální škály. Při hodnocení výkonnosti je důležité zaměřit se na ty parametry, které jsou cílově zaměřené, tedy vedou k dosažení určitého stavu či děje. Obecně můžeme rozlišit dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti, které odpovídají na otázku, co můžeme udělat, abychom směřovali k dosažení zvoleného cíle. První dimenze výkonnosti, označována jako efektivnost, popisuje výkonnost ve smyslu volby činnosti, tedy dělat správné věci. Druhá dimenze výkonnosti, označována jako účinnost, pak popisuje výkonnost ve smyslu způsobu vykonávání této činnosti. Rozlišení těchto dvou dimenzí je pak úzce spojeno s hlavní činností manažera, tedy rozhodování a následné řízení realizací těchto rozhodnutí. Dále je nutné definovat rozdíl mezi primárními kritérii výkonnosti, což jsou hodnoty, které umožňují vyhodnotit celkovou finální výkonnost po ukončení dané činnosti, a sekundárními kritérii výkonnosti, které sledují výkonnost již v průběhu činnosti a umožňují tak lépe danou činnost monitorovat a řídit [2].

1.4 Výkonnost podniku a její měření

Současná turbulentní doba vyžaduje flexibilitu, schopnost se přizpůsobit a dokázat využít konkurenční výhody organizace. Společnosti, které sledují svoji výkonnost a snaží se o její neustálé zvyšování, mají šanci svoje podnikání dále rozvíjet [3]. Výkonnost podniku může být hodnocena hned z několika úhlů pohledu, investor analyzuje návratnost svých vložených prostředků, zákazník sleduje uspokojení svých potřeb, rychlost dodání a cenu, pracovníci pak hodnotí pracovní podmínky a výši mzdy. Hlavním motivem hodnocení výkonnosti podniku

je vytvoření závěru o současném stavu organizace, které napomáhá při dalším řízení a směřování organizace [4].

Při hodnocení výkonnosti podniku je nutné zohledňovat účel hodnocení a časové období prováděného sledování. Každé měření by mělo mít jasně definovaný předmět hodnocení, definici relevantních ukazatelů, dostatečně objem nasbíraných dat, vlastní vyhodnocení těchto dat a závěr plynoucí z provedené analýzy [4].

Hodnocení výkonnosti společnosti můžeme rozdělit na dva hlavní přístupy. Tradiční přístup, který je zaměřen především na výkonnost podniku v minulosti, případně v současnosti, kde finanční ukazatele tvoří hlavní část hodnocení. Na druhé straně existují moderní přístupy k měření výkonnosti, které využívají i nefinanční kritéria. Tyto moderní přístupy zaměřují svoji pozornost na hodnocení výkonnosti v budoucnosti, tedy na sledování a vyhodnocování informací. Nejdůležitějším parametrem těchto metod jsou zákazníci, kteří mají vliv na existenci organizace, dále dodávané produkty a až následně procesy, za kterých jsou vytvářeny [4].

1.5 Nástroje měření výkonnosti podniku

Jak již bylo zmíněno výše, aktuálně existuje několik konceptů a modelů sloužících k měření výkonnosti podniku. Dle Katic a kol. (2011) rozlišujeme dva nejpoužívanější druhy modelů, konkrétně modely zaměřené na vlastní hodnocení a modely podporující řízení a zlepšování podnikových procesů. Mezi modely založených na vlastním hodnocení patří například Model EFQM, který se snaží najít v podniku ty oblasti, ve kterých se může dále zlepšovat a zároveň umožňuje srovnání s konkurencí. Modely podporující procesní řízení jsou zaměřeny na rozvoj nefinančních indikátorů a propojení se strategií organizace, patří sem například výkonnostní pyramida nebo Balanced Scorecard [5].

1.5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Jelikož je stále větší důraz kladen na pohled orientovaný do budoucnosti, hrají významnou roli nefinanční ukazatelé, protože finanční měřítko ukazuje především minulost. Koncept

Balanced Scorecard je založen na kombinaci vhodných finanční a nefinančních ukazatelů, které tvoří komplexní systém orientovaný na podnikovou výkonnost. Celý systém BSC vychází z vize a strategie podniku a kontroluje jeho výkonnost ze čtyř úhlů pohledu.

- ◁ Finanční výhled zahrnuje finanční cíle a sleduje primárně uspokojení zájmů vlastníků firmy, tedy navyšování hodnoty podniku.
- ◁ Zákaznický výhled je zaměřen na vnímání zákazníka a jeho potřeb. V rámci této perspektivy jsou nadefinovány cíle, kterých má být dosaženo, tak aby došlo k růstu podílu na trhu a následně i potenciálnímu růstu zisku.
- ◁ Výhled interních procesů analyzuje všechny klíčové procesy, potřebné pro dosažení zákaznických a finančních cílů.
- ◁ Výhled učení se a růstu ovlivňuje nejvíce budoucnost podniku, hlavním cílem tohoto výhledu je rozšíření cílů ostatních perspektiv s ohledem na zaměstnance, systém a uspořádání organizace.

Výše zmíněné výhledy jsou přímo ovlivněny strategií a vizí firmy. V případě jakékoliv změny ve strategii či vizi, je nutné tyto změny reflektovat do jednotlivých částí BSC [5].

1.5.2 Systém měření výkonnosti dle ČSN EN ISO

Hlavním nástrojem tohoto systému je interní audit, který slouží k měření efektivnosti systému managementu jakosti. Podnik by se měl snažit maximalizovat shodu produktu s požadavky zákazníka, pro což je nezbytné plánovat a realizovat procesy měření, analýzy a zlepšování. Měření výkonnosti je založeno na systému managementu jakosti, který je analyzován z pohledu neustálého zlepšování. Vstupy systému jsou tvořeny požadavky zákazníků a dalších zájmových skupin. Při realizaci procesu pak na základě těchto požadavků vzniká přidaná hodnota, která je nabízena zákazníkovi [5].



Obrázek 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [6]

1.5.3 Model Six Sigma

Tento model byl vyvinut společností Motorola a popisuje jeden ze způsobů strategického řízení. Princip modelu je založen na měření a statistice, jejichž hlavním úkolem je najít a odstranit příčiny chyb v procesech výroby a obchodu, zkrácení průběžné délky výroby a redukci nákladů. K tomu využívá metodiku DMAIC, která se zaměřuje na proces řízení, Define (definuj), Measure (měř), Analyse (analyzuj), Improve (zlepšuj) a Control (řid'). Hlavní pozornost je věnována dokumentaci způsobu prováděných prací a analýze toku práce mezi pracovišti a zaměstnanci tak, aby bylo dosaženo maximálního využití zdrojů a podpory jednotlivých týmů. Aby mohl být model Six Sigma implementován do řízení podniku, je zapotřebí splňovat následující předpoklady:

- ◁ kontinuální zlepšování procesů
- ◁ všechny podnikové činnosti jsou tvořeny procesy
- ◁ průběžné měření a analýza výkonnosti procesů

- ◁ zvyšování zainteresovanosti a týmové práce zaměstnanců, zvyšování jejich kompetencí a stanovování priorit
- ◁ implementace statistického myšlení a ukazatelů mezi všechny zaměstnance, bez ohledu na úroveň vzdělání
- ◁ stanovení předmětu měření a způsobu jeho měření
- ◁ podpora managementu
- ◁ pracovní týmy tvořeny především nižším počtem osob, které jsou zainteresované do konkrétního projektu [1,5]

1.5.4 Další nástroje měření výkonnosti

Výkonnostní hranol

Jedná se o model, který byl vytvořen jako akademická aktivita na Cranfield School of Management v roce 2000. Koncept je založen na různých úhlech pohledu, kterými je podnik měřen.

- ◁ Strategie – definuje aktivity, které povedou ke spokojenosti všech zainteresovaných stran, tyto aktivity jsou analyzovány a je sledována především jejich efektivnost.
- ◁ Procesy – definuje postupy, které povedou ke splnění vybraných strategií, každý proces má jasně definované ukazatele, které určují jeho efektivnost.
- ◁ Schopnosti – definují způsobilosti, které by společnost měla mít k dispozici, jelikož jsou nutné pro vykonávání zvolených procesů.
- ◁ Příspěvek zainteresovaných stran – popisuje předpoklady očekávané od zainteresovaných stran, tak aby bylo možné udržovat a rozvíjet podnikové schopnosti.
- ◁ Spokojenost zainteresovaných stran – analyzuje všechny zainteresované strany v organizaci, jejichž snahou je uspokojení svých zájmů, patří sem především zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, distributoři, regulátoři a investoři [5].

Benchmarking

Benchmarking neboli systematické srovnávání sama sebe s okolím, byl poprvé použit již v 80. letech 20. století a postupně se stával jedním z nejpoužívanějších manažerských nástrojů. Benchmarking můžeme definovat jako neustálý a systematický proces porovnávající vlastní organizaci se špičkovými světovými společnostmi především z pohledu produktivity a kvality. Toto srovnání je skvělou příležitostí pro nacházení oblastí pro zlepšení vedoucí ke zvyšování výkonnosti. Rozlišujeme dva druhy benchmarkingu, a to interní, ten, který je založen na interních znalostech a externí, oba tyto přístupy můžeme dále dělit na strategický, výkonový a procesní [5].

Model Excellence

Model Excellence vychází z konceptu TQM a patří k nejkompexnějším nástrojům sloužících k systematickému zlepšování výkonnosti organizace. Během posledních let prošel několika úpravami a modifikacemi, ale hlavní podstata modelu, dosahování excelentních výsledků z několika různých pohledů, zůstala stejná [5].

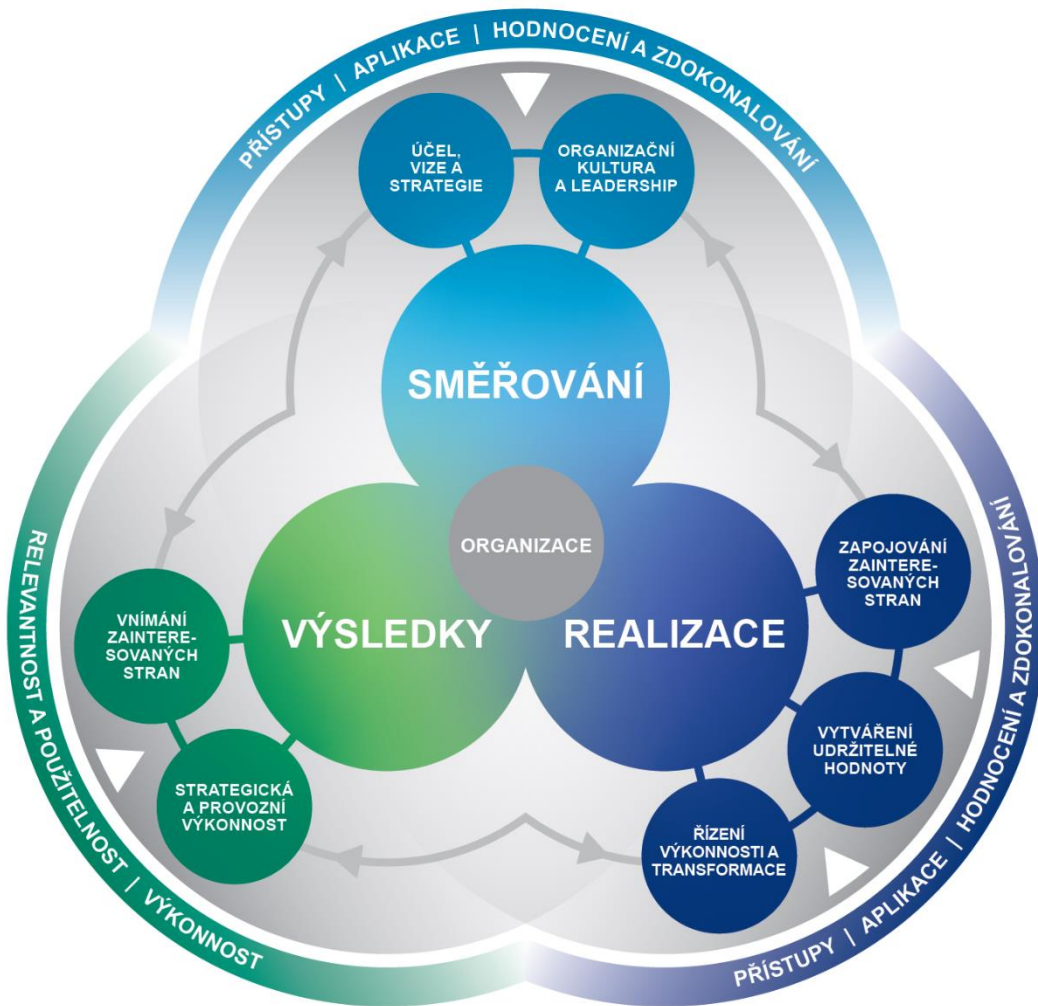
1.6 Model EFQM

Evropská nadace pro management kvality (EFQM) byla založena v říjnu 1989, kdy celkově 67 generálních ředitelů předních evropských organizací podepsalo dokument deklarující jejich závazek plnit poslání a vizi EFQM. První Model excellence EFQM byl vydán již v roce 1992. Od té doby proběhlo několik zásadních úprav a změn reflektujících změnu na světovém trhu. Jedinou věcí, která nebyla za tuto dobu změněna, je hlavní smysl organizace, který můžeme popsat jako snahu o zvýšení konkurenceschopnosti a efektivnosti všech organizací udržitelným způsobem. Nadace EFQM je nezávislá, nezisková organizace podporující svoje zákazníky na cestě k excelenci [7].

Poslední významná změna, kterou Model EFQM zaznamenal, proběhla v roce 2019, kdy došlo ke změně struktury a většímu zaměření na některá témata (např. transformace, řízení

rizik, inovace a další). Model byl vytvořen na základě návrhového přemýšlení (Design Thinking), jehož podstata je založena na inovaci produktů, služeb a procesů. Model EFQM umožňuje stanovit aktuální pozici, na které se organizace při své cestě k vytváření udržitelné hodnoty nachází a poukáže na mezery jejichž náprava může vést ke zvýšení výkonnosti organizace. Současně model stále poukazuje na důležitost vybraných zásad, mezi které patří nadřazenost zákazníka, vnímání zainteresovaných stran jako středobod dění a porozumění činnosti organizace – proč to dělá, jak to dělá a čeho dosahuje [8].

Model EFQM umožňuje organizaci vidět se jako celek a získat tak komplexní pohled celkového systému. Model je založen na třech pilířích – směřování, realizace a výsledky. Směřování odpovídá na otázku, proč daná organizace existuje a jaký je její hlavní účel. Realizace řeší způsob, jakým chce organizace plnit svůj účel a strategii. A výsledky popisují, čeho chce organizace dosáhnout. Jinými slovy, podstata Modelu EFQM je založena na propojení účelu organizace a její strategie s tím, jak jsou využívány k tomu, aby napomáhaly organizaci vytvářet udržitelnou hodnotu pro zainteresované strany a organizace tak dosahovala excelentních výsledků [8].



Obrázek 3 Základní principy Modelu EFQM [8]

Směrování

K dosažení a udržení vynikajících výsledků, které jsou očekávány od zainteresovaných stran, je nutné, aby organizace definovala inspirativní účel a ambiciózní vizi, stanovila strategii, která bude zaměřena na vytváření udržitelné hodnoty a budovala kulturu úspěchu. Správné nastavení směrování výrazně zvyšuje relevantnost organizace ve svém ekosystému a napomáhá při realizaci jejich budoucích plánů [8].

Prvním kritériem (směřování) jsou účel, vize a strategie organizace. Účel organizace popisuje důležitost její činnosti, stanovuje podmínky, za kterých je organizace schopna vytvářet a dodávat udržitelnou hodnotu pro své zainteresované strany a stanovuje rámec zodpovědnosti organizace za svůj přínos ve svém ekosystému. Vize organizace definuje cíle v dlouhodobém horizontu, zároveň slouží jako vodítko při volbě zaměření současných a budoucích činností a spolu s účelem pomáhá definovat strategii. Strategie definuje postup, jakým chce organizace dosáhnout svého účelu, zároveň vytváří plány pro splnění strategických priorit a naplnění vize společnosti [8].

Postup tvorby tohoto prvního pilíře směřování by měl být následující:

1. Definování účelu a vize
2. Identifikace potřeb zainteresovaných stran a jejich pochopení
3. Porozumění ekosystému, vlastním schopnostem a hlavním výzvám
4. Tvorba strategie
5. Tvorba a implementace systému řízení organizace a systému řízení výkonnosti [8].

Druhým kritériem (směřování) jsou organizační kultura a leadership. Leadership je v excelentních organizacích vnímán jako činnost, nikoliv role, která reprezentuje modelový vzor, motivuje ostatní, posiluje hodnoty a normy a podílí se tak na vytváření kultury organizace. Společnost usilující o excelenci a status lídra ve svém ekosystému by se měla zaměřit na následující činnosti:

1. Rozvoj hodnot a řízení kultury organizace
2. Tvorba prostředí pro realizaci změny
3. Podpora inovací a kreativity
4. Sjednocení a zainteresování v účelu, vizi a strategii [8].

Organizační kultura ovlivňuje způsob, jakým se chovají pracovníci a skupiny v organizaci navzájem sami k sobě, ale také k dalším zainteresovaným stranám mimo organizaci, jelikož definuje soubor hodnot a norem, kterými je toto chování výrazně ovlivněno [8].

Realizace

Správné nastavení Směřování připravuje organizaci na posun vpřed, nicméně následujícím důležitým krokem je efektivní a účinná exekuce strategie, zajištění znalosti zainteresovaných stran v ekosystému a zapojení těch, které jsou klíčové. Dále pak vytváření udržitelné hodnoty a zabezpečení takové úrovně výkonnosti, která je potřebná pro úspěch dnes a zároveň iniciuje zlepšování a transformace potřebné i pro budoucí úspěch [8].

Třetím kritériem (realizace) je zapojování zainteresovaných stran, kde by se vynikající organizace měla snažit o:

- ◁ Identifikaci a kategorizaci každé ze skupin klíčových zainteresovaných stran
- ◁ Trvalé angažování klíčových zainteresovaných stran za využití znalosti jejich potřeb a očekávání
- ◁ Zahrnutí klíčových zainteresovaných stran do uskutečňování strategie organizace a uznání přínosu těchto stran
- ◁ Vytvoření, udržování a následný rozvoj vztahů s klíčovými zainteresovanými stranami na základě transparentnosti, odpovědnosti, důvěře a etického chování
- ◁ Spolupráci s klíčovými zainteresovanými stranami na rozvoji společenského porozumění a přispění k cílům udržitelného rozvoje OSN a snahám Global Compact
- ◁ Aktivní shromažďování poznatků o vnímání svých klíčových zainteresovaných stran
- ◁ Analýzu výkonnosti organizace z pohledu plnění potřeb klíčových zainteresovaných stran a návrh opatření vedoucích k zajištění budoucnosti u těchto zainteresovaných stran [8].

Excelentní organizace by měla klasifikovat následující skupiny klíčových zainteresovaných stran:

1. Zákazníci – budování, udržování a prohlubování udržitelných vztahů
2. Pracovníci – sehnání, začlenění, rozvoj a udržení
3. Obchodní a správní zainteresované strany – zajištění neustále podpory
4. Společnost – zvyšování blahobytu, prosperity a celkový rozvoj

5. Partneři a dodavatelé – budování a udržování vztahů pro zajištění podpory při tvorbě hodnoty [8].

Čtvrtým kritériem (realizace) je vytváření udržitelné hodnoty. Pro dlouhodobý úspěch a finanční sílu excelentní organizace je nutné vytváření udržitelné hodnoty. Cílovou skupinou pro vytváření udržitelné hodnoty jsou většinou zákazníci. Excelentní organizace si je vědoma toho, že potřeby klíčových zainteresovaných stran se mohou měnit v čase a je podstatné, aby organizace sbírala a zkoumala zpětnou vazbu a zlepšovala nebo měnila své produkty, služby či nabízená řešení. Vytváření udržitelné hodnoty můžeme definovat pomocí následujících kroků:

1. Stanovení hodnoty a postupu její tvorby
2. Vysvětlení hodnoty a její prodej
3. Doručení hodnoty
4. Stanovení a zavedení celkové zkušenosti [8].

Pátým kritériem (realizace) je řízení výkonnosti a transformace. Excelentní organizace by měla neustále úspěšně řídit plnění svých současných obchodů – řízení výkonnosti. A současně řídit konstantní změny, které musí být řízeny paralelně, aby organizace zůstala úspěšná – řízení transformace. Kombinace těchto dvou aktivit podtrhuje nutnost toho, aby organizace dodávala a zároveň se připravovala na budoucnost. Výkonnost a transformace jsou zabezpečeny díky inovacím, technologiím, sběru dat, informací a znalostí, společně se správným využitím klíčových zdrojů a majetku. Řízení výkonnosti a transformace můžeme rozdělit na:

1. Řízení výkonnosti a rizik
2. Transformace společnosti pro budoucnost
3. Řízení inovací a využívání technologií
4. Využití dat, informací a znalostí
5. Řízení majetku a zdrojů [8].

Výsledky

Výsledky ukazují, jak se organizaci daří plnit to, co bylo stanoveno v pilířích Směrování a Realizace, současně s předpovědí budoucnosti. Excelentní organizace by měla poskytovat výsledky o vnímání zainteresovaných stran, vytváření udržitelné hodnoty a řízení výkonnosti a transformace [8].

Šesté kritérium (výsledky) je vnímání zainteresovaných stran, které popisuje výsledky získané ze zpětné vazby od klíčových zainteresovaných stran a jejich zkušenostmi s organizací, tedy jejich vnímání organizace. Zpětná vazba může být získána několika způsoby jako jsou průzkumy, hodnocení, externí uznání či pochvaly a stížnosti. Vnímání může být kromě zkušeností zainteresovaných stran s organizací ovlivněno také vnímáním a pověstí společnosti v oblastech vlivu na životní prostředí nebo a vlivu na společnost. Excelentní organizace by měla vědět, jak se jí daří naplňovat svoje strategické plány, tak aby splňovala požadavky klíčových zainteresovaných stran. Pracuje s analýzou minulé a stávající výkonnosti k predikci budoucího stavu. Vlastní informovanost a ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace je zabezpečeno prací s výsledky vnímání klíčových zainteresovaných stran [8].

Sedmé kritérium (výsledky) je strategická a provozní výkonnost, která je zaměřena na schopnost organizace plnit svůj účel, strategii a vytvářet udržitelnou hodnotu, společně s výkonností organizace z pohledu budoucího zdraví. Excelentní organizace k měření strategické a provozní výkonnosti využívá finanční i nefinanční ukazatele. Rozumí vztahu vnímání klíčových zainteresovaných stran se skutečnou výkonností a je tak schopna predikovat svoji výkonnost v budoucnu. Při volbě nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti bere v úvahu budoucí potřeby a očekávání svých klíčových zainteresovaných stran. Chápe závislosti příčin a následků mající vliv na výkonnost a využívá těchto informací k ovlivňování stávajícího Směrování a Realizace. Aktuálně dosahované výsledky používá k predikci budoucích výsledků. Mezi strategické a provozní ukazatele můžeme zahrnout úspěchy při plnění účelu a tvorbě udržitelné hodnoty, finanční výkonnost, naplňování

očekávání klíčových zainteresovaných stran, dosahování strategických cílů, úspěchy v řízení výkonnosti a transformace, predikce budoucnosti a další [8].

1.6.1 Nástroj EFQM pro diagnostiku: RADAR

RADAR je nástroj EFQM, který byl vyvinut za účelem lepšího řízení stávajícího způsobu práce a diagnostiky silných stránek organizace a příležitostí pro zlepšování. Podstata logiky RADAR je založena na tom, že organizace musí jasně definovat výsledky, kterých chce dosáhnout v rámci své strategie. Dále musí vytvořit a správně aplikovat přístupy, které povedou k dosažení těchto výsledků. A aplikované přístupy neustále analyzovat a zdokonalovat. Pro provedení obsáhlejšího rozboru byl každý prvek logiky RADAR rozdělen na řadu atributů, které jsou dále popsány a zahrnují i cíle v dané oblasti, kterých by organizace měla dosáhnout [8].

Následující tabulky byly vytvořeny pro hodnocení přístupů v rámci jednotlivých kritérií. Popisy jednotlivých atributů definují to, co by organizace měla prokazovat.

Tabulka 1: Analýza Směrování		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	<i>V souladu</i>	<i>U Směrování není aplikováno.</i>
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	<i>U Směrování není aplikováno.</i>
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílena.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

Obrázek 4 Analýza Směrování (RADAR) [8]

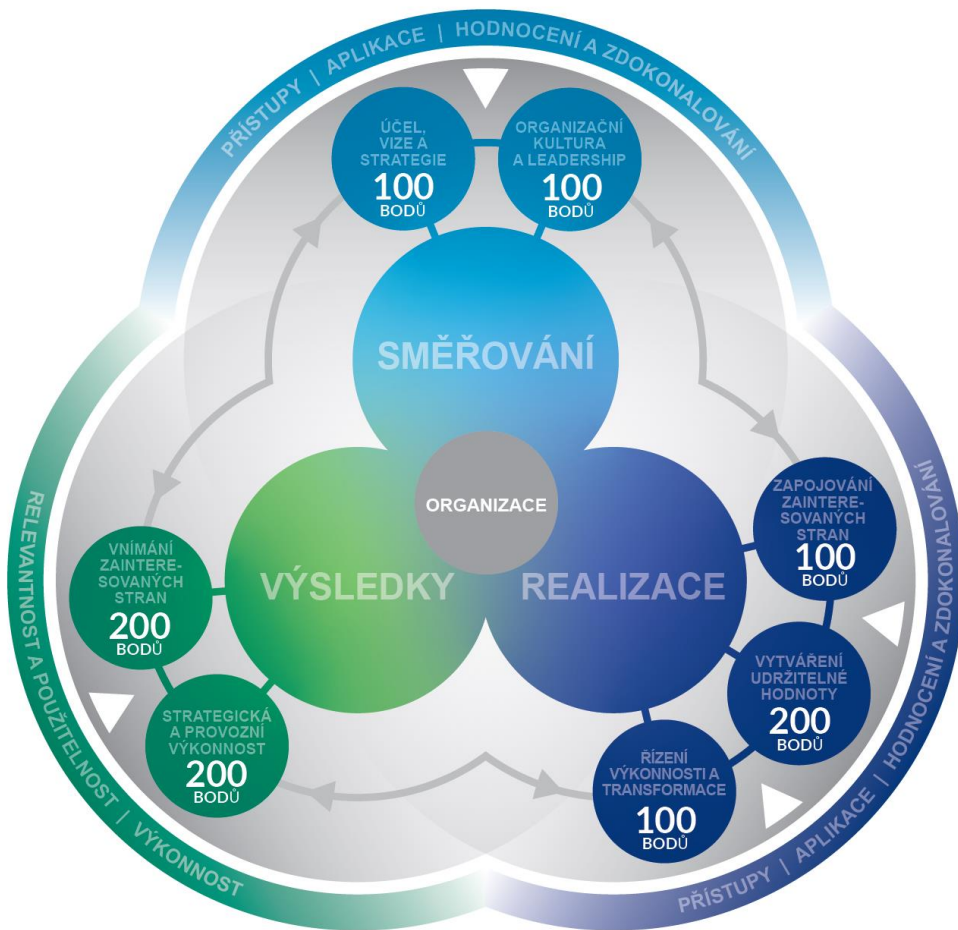
Tabulka 2: Analýza Realizace		
Prvky	Atributy	Popis
Přístupy	Solidní	Přístupy mají jasné zdůvodnění a reagují na potřeby příslušných zainteresovaných stran, které se snaží naplňovat. Jsou vhodně popsány a jsou navrženy tak, aby byly platné i v budoucnosti.
	V souladu	Přístupy podporují Směrování organizace a jsou propojené s dalšími relevantními přístupy.
Aplikace	Uplatněny	Přístupy jsou uplatňovány v příslušných oblastech, a to efektivně a včas.
	Flexibilně	Realizace umožňuje flexibilitu a adaptaci.
Hodnocení a zdokonalování	Hodnoceny a pochopeny	Zpětná vazba o efektivnosti a účinnosti přístupů a jejich aplikaci je získávána, pochopena a sdílána.
	Učení se a zlepšování	Zjištění z analýz nových trendů, měření, učení se a benchmarkingu jsou využívána k podněcování kreativity a vytváření inovativních řešení s cílem zlepšovat výkonnost ve vhodných časových rámcích.

Obrázek 5 Analýza Realizace (RADAR) [8]

Tabulka 3: Analýza Výsledků		
Prvky	Atributy	Popis
Relevantnost a použitelnost	Rozsah a relevantnost	Je identifikován ucelený soubor výsledků, které mají jasnou vazbu na účel a strategii organizace. Vybraný soubor výsledků je pravidelně přezkoumáván a zlepšován.
	Použitelnost dat	Výsledky jsou časově vhodné, spolehlivé a přesné a jsou vhodně členěny, aby poskytly dostatečný vhled do organizace podporující zlepšování výkonnosti a transformaci.
Výkonnost	Trendy	Pozitivní trendy nebo trvale vynikající výkonnost za strategické období/cyklus.
	Cíle	Jsou stanovovány vhodné cíle, které jsou v souladu se strategickými záměry a jsou trvale dosahovány.
	Srovnání	V souladu se strategickým směrováním jsou prováděna vhodná externí srovnání sloužící k hodnocení vlastní výkonnosti a tato srovnání jsou pro organizaci příznivá.
	Zaměření do budoucna	Na základě porozumění vztahu mezi příčinami a následky, analýz souborů dat, vzorů ve výkonnosti a prediktivních opatření organizace chápe hybné síly nezbytné pro udržení vynikající výkonnosti do budoucna.

Obrázek 6 Analýza Výsledků (RADAR) [8]

Bodování pomocí matic logiky RADAR je prováděno EFQM a jeho národními partnery, kteří realizují programy oceňující organizace. Maximální počet získaných bodů je 1000, tyto body jsou rozděleny do jednotlivých kritérií



Obrázek 7 Bodové rozložení pomocí logiky RADAR [8]

Při hodnocení kritérií Směrování a Realizace má každé subkritérium stejnou váhu. Což znamená, že například pro kritérium Účel, vize a strategie se všech pět subkritérií rozděluje rovnoměrně. Oproti tomu Výsledky strategické a provozní výkonnosti nejsou nijak děleny na subkritéria a body jsou přidělovány na úrovni kritérií. U Výsledků vnímání zainteresovaných stran dochází k rozdělování na základě subkritérií a organizace má možnost zvolit si váhu (s jistým omezením), kterou jednotlivým skupinám zainteresovaných stran přisuzuje [8].

1.7 Neustálé zlepšování v systémech managementu jakosti

Jedním z klíčových principů komplexního systému managementu jakosti (TQM) je neustálé zlepšování, které patří mezi klíčové předpoklady organizace pro udržení konkurenceschopnosti, a proto by mělo být součástí strategických cílů každé organizace.

Mezi hlavní důvody neustálého zlepšování patří:

- ⟨ Měnící se a rostoucí potřeby a požadavky zákazníka
- ⟨ Zefektivňování výroby, aby organizace byla schopna nabízet produkty za přijatelnou cenu a zároveň generovat přiměřený zisk
- ⟨ Rozvoj vědy a techniky otevírá nové příležitosti pro zlepšení
- ⟨ Rostoucí konkurence na trhu
- ⟨ Aktivní zapojení zaměstnanců do plnění strategických cílů organizace [1].

Proces neustálého zlepšování by měl zahrnovat následující kroky:

- ⟨ Důvod k zlepšování – identifikace problému a uvedení důvodu jeho zlepšování
- ⟨ Současná situace – hodnocení účinnosti a efektivnosti existujícího stavu (procesu)
- ⟨ Analýza – zjištění kořenových příčin problému
- ⟨ Identifikace možných řešení – návrh různých řešení a výběr nejlepšího z nich (to které odstraní kořenovou příčinu a zabrání jejímu výskytu v budoucnosti)
- ⟨ Vyhodnocení efektů – ověření, zda navrhované řešení funguje, zda byly splněny cíle zlepšování a zda jsou kořenové příčiny odstraněny nebo alespoň redukovány
- ⟨ Zavedení a standardizace nového postupu – nahrazení starého procesu novým
- ⟨ Hodnocení – vyhodnocení účinnosti a efektivnosti řešení a uvážení jeho implementace v jiných částech organizace [1].

Cyklus PDCA

Přístup je založen na Demingově cyklu, ten se skládá ze čtyř fází (Plan – Do – Check – Act) a patří mezi základní modely neustálého zlepšování. Cyklus nemá konce a pro zajištění neustálého zlepšování by se měl stále opakovat [1].

Zlepšování na základě opatření k nápravě

Aplikuje se v momentě, kdy se objeví nežádoucí situace či neshoda, tedy v momentě, kdy už problém existuje. Opatření k nápravě by mělo definovat závažnost neshody a analyzovat také náklady, spolehlivost, bezpečnost, spokojenost zákazníka a další atributy produktu. Důležité je také nezaměňovat opatření k nápravě s nápravou, které se používá k okamžitému odstranění problému, nikoliv však k řešení příčiny problému [1].

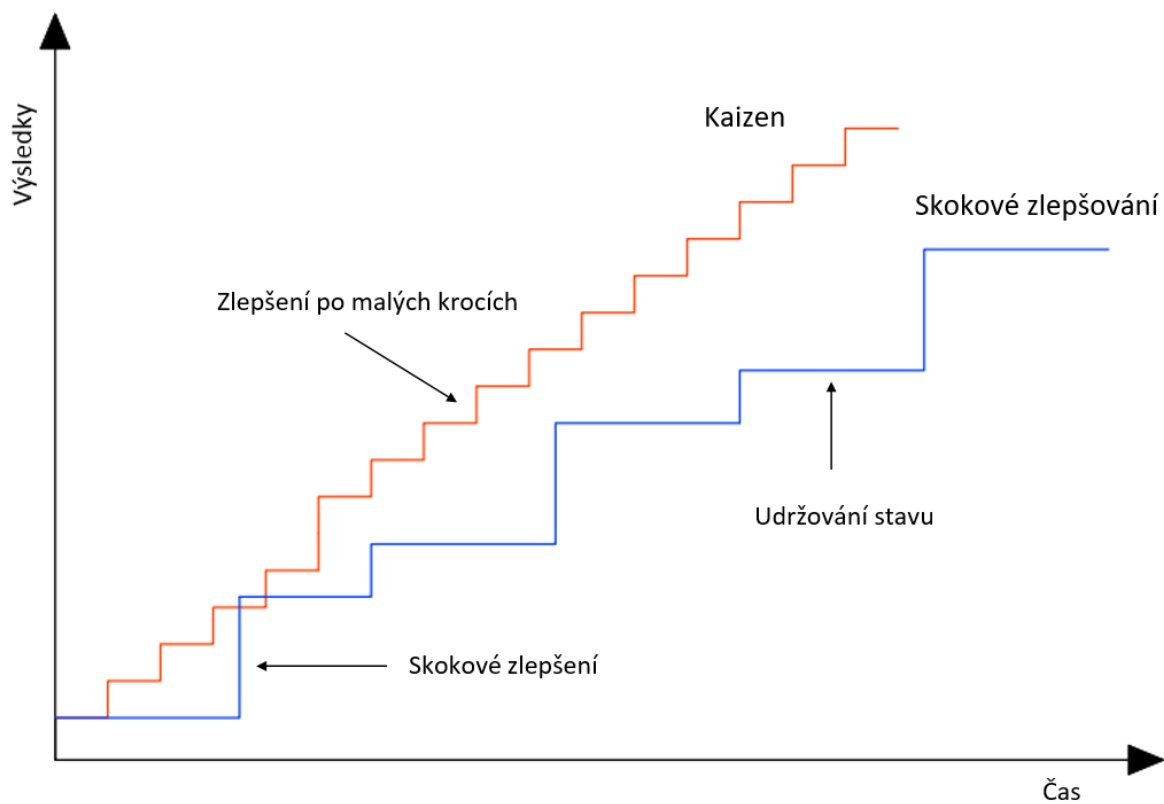
Zlepšování na základě preventivních opatření

Jedná se o opatření, které je realizované před samotným vznikem neshody, organizace se tak snaží dopředu minimalizovat příčiny možných problémů. Vstupy pro preventivní opatření mohou být získány například z doporučení auditů, nepříznivý výsledek spokojenosti zákazníků, nepříznivý trend v tržbách a další [1].

Zlepšování po malých krocích a skokové zlepšování

Existují dva základní přístupy neustálého zlepšování, zlepšování po malých krocích označované jako kaizen (japonsky zlepšení) a skokového zlepšování neboli reengineering. Zatímco skokové zlepšování je založeno na výraznějších změnách procesů a většinou vyžaduje přepracování existujících procesů ustavenými mezioborovými týmy, zlepšování po malých krocích je prováděno vlastními pracovníky organizace v rámci zavedených procesů. Právě pracovníci jsou nejlepším zdrojem nápadů na zlepšení, potřebují k tomu ale určité pravomoci, techniku a nezbytné zdroje. V reálném světě nejlépe funguje kombinace obou přístupů, Obrázek 6 porovnává skokové zlepšování („západní“ přístup) se zlepšováním po malých krocích (japonský přístup), které vykazuje lepší výsledky, protože skokové

zlepšování vyžaduje vysokou míru koordinace, kvalifikované odborníky a je náročnější udržet skokové změny kvůli nevoli zaměstnanců. Oproti tomu Kaizen může provádět i nekvalifikovaný pracovník (pokus-omyl), tím pádem je možné zapojit větší počet lidí a přijetí změny je většinou snadnější [1].



Obrázek 8 Srovnání skokového zlepšování a zlepšování po malých krocích (Kaizen) – vlastní tvorba

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Druhá část diplomové práce je věnována seznámení s analyzovanou společností, jejímu finančnímu rozboru a samotnému hodnocení společnosti formou dotazníku dle aktuální metodiky Modelu EFQM (Příloha 1). Podklady pro tento rozbor tvoří veřejně dostupné informace, výroční zprávy, ale i interní dokumenty a „sebehodnocení“ organizace členy managementu.

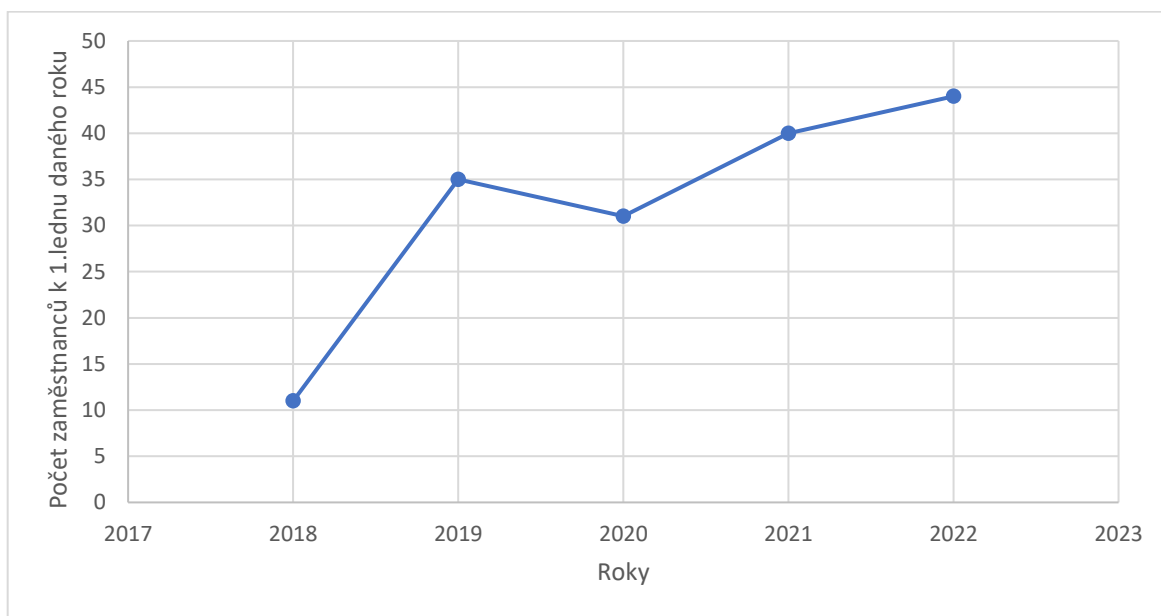
Závěr této části je zaměřen na vyhodnocení výsledků provedené analýzy a následnou identifikaci silných a slabých stránek, tedy příležitostí pro zlepšení, na které navazuje třetí fáze této práce – vlastní návrh řešení.

2.1 Charakteristika společnosti

Firma Mezzlik Propellers s.r.o. se zabývá návrhem, výrobou a testováním kompozitních vrtulí především pro bezpilotní prostředky (UAV), ale i nově vznikající odvětví létajících taxi (UAM). Společnost byla založena v roce 1989, kdy se začaly prodávat první vrtule pro RC modely, postupem času si společnost vytvořila široké portfolio vrtulí pro různé způsoby použití a velikosti létajících strojů. V současné době se portfolio společnosti skládá z více než 300 druhů různých vrtulí. V roce 2017 výrazně společnost změnila svoje zaměření a s rostoucím trendem využití bezpilotních prostředků v běžném životě se odklonila od modelářů a RC pilotů k profesionálním výrobcům bezpilotních prostředků. Jedná se především o obranný sektor a společnosti, které nabízí transport předmětů (primárně zdravotnických), monitoring či průzkum prostoru. Společnost také založila oddělení výzkumu a vývoje, které rozšířilo portfolio nabízených služeb o návrh a následné testování vrtulí. Organizace tak dokáže vytvořit i vrtuli na míru dle zákaznických specifikací [10].

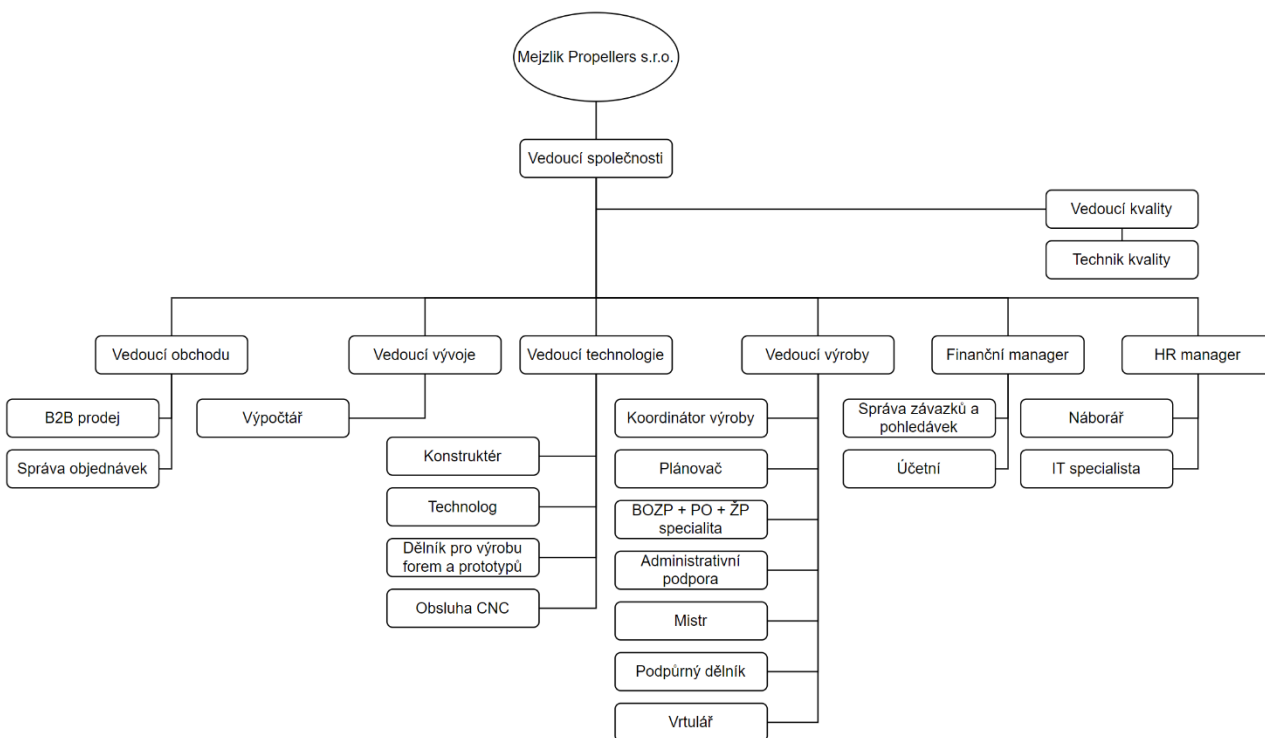
Zaměstnanci

Aktuálně má společnost celkově 44 zaměstnanců, 25 pracovníků na dělnické pozici, 13 THP, z toho 3 obchodní zástupci, management tvoří 6 lidí. Od roku 2018 se počet zaměstnanců zvýšil o 400%. Mezi hlavní důvody fluktuace zaměstnanců na dělnických pozicích patří alergie na epoxid nebo uhlíkový prach a nedostatečný výkon pracovníka. V oblasti THP pracovníků je hlavní příčinou fluktuace většinou nedokonale definovaná pracovní pozice, její role a odpovědnosti.



Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v čase

Organizační struktura



Obrázek 9 Organizační struktura

Zákazníci

Společnost obchoduje primárně na B2B trhu, kde výrazně převládají zahraniční zákazníci, mezi které patří například norský Griff Aviation, zabývající se stavbou dronů transportujících těžké předměty, izraelské Percepto nabízející autonomní inspekci pomocí dronů nebo americký Bell či MartinUAV stavějící bezpilotní prostředky pro bezpečnostní složky. Spektrum zákazníků, a především jejich požadavků, je opravdu široké, jelikož konkrétní aplikace vyžadují specifické vlastnosti produktu, a to včetně různých doplňkových zkoušek, certifikací a kontroly jakosti.

Dodavatelé

Organizace spolupracuje primárně s českými dodavateli, pro které je spotřebovaný objem materiálu považován spíše za podprůměrný, a tak je vyjednávací síla společnosti nižší. V současné době je dodavatelský řetězec velmi diskutované téma, které vyžaduje zvýšenou pozornost a hledání alternativ v případě náhlých a neočekávaných změn.

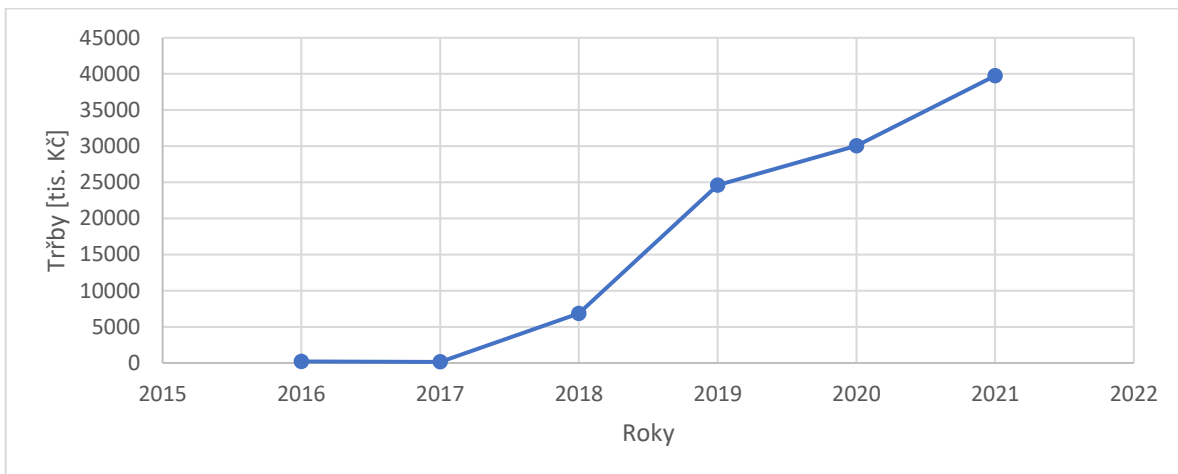
Konkurence

Široké portfolio produktů s sebou přináší různé konkurenty dle typu a velikosti vrtulí. V nejmenší skupině vrtulí do průměru 15“ (381mm) patří mezi největší konkurenty především výrobci plastových vrtulí, jako je APC Propellers nebo Aero-naut. Jejich hlavní výhodou je cena produktu, které je pro sériově vstříkované plasty řádově nižší než pro ruční laminaci. Další skupinu tvoří vrtule od 15“ do 40“ (381mm až 1016mm), kde jsou hlavními konkurenty čínští výrobci kompozitních uhlíkových vrtulí T-motor (Falcon) a Xoar, přesto, že technologický postup výroby je velmi podobný, jejich výhodou je opět nižší cena, která je způsobena hlavně levnějším vstupním materiálem a nižší cenou práce. Další kategorii tvoří vrtule 40“ – 80“ (1016mm až 2032mm) do výkonu 100kW, kde jsou konkurenty firmy Helix, E-Props, DUC Helices nebo Sensenich Propellers, za jejich hlavní výhodu můžeme považovat zkušenost s typovou certifikací, jelikož některé vrtule disponují právě typovou certifikací od EASA/FAA. A poslední skupinu tvoří vrtule +50“ (+1270mm) o výkonu přes 100kW, které jsou používány v nově vznikajícím odvětví létajících taxi. To s sebou přináší spoustu nejistot a nových přístupů a otázkou zůstává, pro které výrobce vrtulí, bude tento segment trhu zajímavý a pokusí se o jeho rozvoj.

2.2 Vývoj výsledku hospodaření

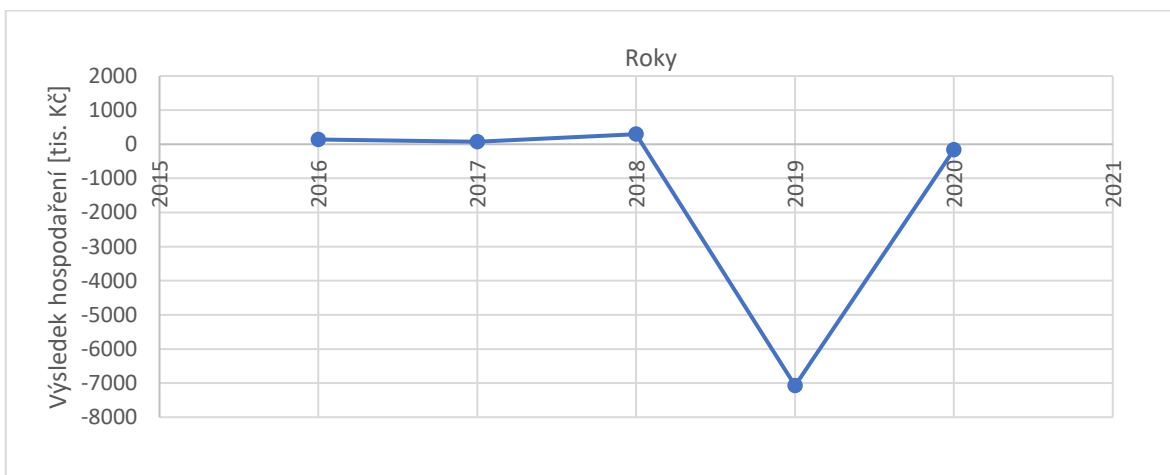
Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2017 nastala ve firmě velká transformace a změna zaměření z trhu modelářů a RC pilotů na výrobce profesionálních bezpilotních prostředků. Tato změna

vedla k výraznému nárůstu tržeb v následujících letech. Společně s tržbami rostly i aktiva, a to především zásoby, pohledávky a peněžní prostředky.



Graf 2 Vývoj tržeb v čase

Jelikož se organizace snaží stále růst co nejrychlejším tempem, reinvestuje získané finanční prostředky do dalšího rozvoje, proto se výsledek hospodaření ve sledovaném období pohybuje okolo nuly. V roce 2019 došlo k výraznějšímu propadu výsledku hospodaření, který byl zapříčiněn především převodem firmy z fyzické osoby na společnost s ručením omezeným, náborem velkého počtu seniorních zaměstnanců, organizace také musela začít platit nájem a kvůli nedokonalému řízení financí se nedokázala správně rozhodovat. V průběhu času taky roste poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu.



Graf 3 Vývoj výsledků hospodaření v čase

Rychlý růst organizace však s sebou přináší spoustu rizik a problémů, ke kterým je nutné přistoupit a řídit je, tak aby společnost udržela svoje směřování, budovala firemní kulturu a byla dostatečně agilní v době plné neočekávaných změn.

2.3 Hodnocení pomocí Modelu EFQM

Následující kapitola popisuje sebehodnocení organizace dle dotazníku Modelu EFQM, ten je detailněji popsán v Příloze I, včetně systému bodového hodnocení. Dotazník byl zodpovězen v rámci workshopu členů managementu organizace formou řízené diskuze a reprezentuje jejich společný konsenzus.

Jednotlivé otázky jsou analyzovány individuálně, většinou s krátkým popisem současného stavu, který popisuje, jaký postoj zaujímá organizace k dané problematice. Tato analýza pomáhá identifikovat silné stránky, ale především oblasti pro zlepšení, kterým je následně věnována poslední kapitola této práce. Pro lepší orientaci byla jednotlivá tvrzení indexována, tak, aby bylo snazší jejich grafické znázornění, platí tedy, že tvrzení spojená s hodnocením Směřování jsou označena S1 až S9, tvrzení analyzující Realizaci mají označení R1 až R14 a Výsledky jsou značeny indexy V1 až V6.

První fáze dotazníku analyzuje Směřování organizace. Dle Modelu EFQM vynikající organizace:

S1: Má definovaný účel, který inspiruje její zainteresované strany.

Účelem je myšleno, proč organizace existuje, jaký je její smysl existence. Ten by měl být inspirativní a současně by měl mít vyšší hodnotu pro zainteresované strany. Přesto, že organizace vyrábí velice zajímavý produkt, který patří mezi klíčové komponenty jedné z moderních technologií, nemá jasně definovaný účel, což je ale skvělá příležitost pro zlepšení a jeho nadefinování, které by mohlo vést ke zvýšení motivace a vzájemnému porozumění všech zainteresovaných stran.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
20%	<ul style="list-style-type: none"> < Atraktivní odvětví 	<ul style="list-style-type: none"> < Nadefinování účelu organizace < Zvýšení angažovanosti zainteresovaných stran

Tabulka 1 Vyhodnocení předpokladu S1

S2: Identifikuje a chápe potřeby zainteresovaných stran a identifikuje, které zainteresované strany jsou klíčové pro její úspěch.

Obecně mezi zainteresované skupiny patří zákazníci, pracovníci, společnost, obchodní a správní zainteresované strany, partneři a dodavatelé. Organizace zatím nemá tyto skupiny, včetně jejich potřeb, blíže zanalyzované a popsané (například za pomoci matice zainteresovaných stran). Pouze zákazníci jsou členěni do několika skupin dle důležitosti, která je definovaná na základě konkrétního odvětví, specifikací platformy a kompetentnosti zákazníka. Ale ani tyto skupiny nemají jasně definované potřeby. U důležitých zákazníků je aplikován key account management.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> < Stabilní dlouhodobé vztahy se zákazníky < Segmentace zákazníků < Key account management 	<ul style="list-style-type: none"> < Vytvoření matice zainteresovaných stran < Analýza potřeb zainteresovaných stran

Tabulka 2 Vyhodnocení předpokladu S2

S3: Zkoumá svůj ekosystém a rozumí mu, a to včetně megatrendů a cílů udržitelného rozvoje OSN.

Ekosystém můžeme chápat jako prostředí, ve kterém organizace působí (Obrázek 7). Společnost se snaží toto prostředí zkoumat a porozumět mu, hlavně v oblastech současných zákazníků, potenciálních zákazníků a legislativy, která definuje vlastnosti a podmínky

použití nabízených produktů. Oblast megatrendů a cílů udržitelného rozvoje OSN zatím nebyla nijak analyzovaná, či aplikována do strategie společnosti.

Ekosystém organizace: Jednoduchý příklad



Obrázek 10 Ekosystém organizace [13]

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> < Analýza zákazníků a konkurence 	<ul style="list-style-type: none"> < Širší analýza a porozumění ekosystému < Implementace některých megatrendů či cílů OSN k rozšíření účelu organizace

Tabulka 3 Vyhodnocení předpokladu S3

S4: Vytváří strategii, která identifikuje cíle výkonnosti a transformační iniciativy.

Organizace využívá pro strategické řízení matici Hoshin Kanri (x-ovou matici), která definuje dlouhodobé strategické cíle (3-5 let), z nich vznikají roční cíle, které jsou nutné pro splnění těch strategických. Roční cíle jsou dále štěpeny do jednotlivých aktivit a činností vedoucích k splnění těchto cílů. Aktivitám jsou přiděleny ukazatele a zodpovědné osoby, které

jsou za danou činnost zodpovědnés. Samotný proces tvorby strategie a transformačních iniciativ je relativně dobře popsán, jeho dodržování je však spíše průměrné. Organizace také pravidelně provádí analýzu rizik – SWOT a její výstupy jsou zohledňovány při tvorbě ročních cílů.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
50%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Jasně definované strategické projekty ◁ SWOT analýza 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Lepší dodržování procesů strategického řízení, zejména řízení jednotlivých aktivit a činností

Tabulka 4 Vyhodnocení předpokladu S4

S5: Navrhuje a implementuje systém řízení organizace a systém řízení výkonnosti, které jsou v souladu s jejími aspiracemi a strategií.

Systém řízení organizace a její výkonnosti je založen na normě ČSN EN ISO 9001:2016, která stojí na jednoduché zásadě stanovení cílů a plánů v oblasti kvality své produkce, které jsou pak postupně realizovány pomocí nastavených procesů. Účinnost těchto procesů je měřena a monitorována, aby mohlo dojít k případným opatřením a změnám. Organizace je vnímána jako živý organismus, který funguje nejefektivněji, když fungují všechny jeho části ve vzájemném souladu. Společnost by se dále dle této normy měla zabývat řízením dokumentace, lidských zdrojů, hodnocením dodavatelů, měřením výkonnosti procesů, a dalším. Tyto aktivity jsou diskutovány, ale žádné akční kroky zatím nebyly uskutečněny.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none"> < Jasně stanovené cíle < Zavedení a další rozvoj systému ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> < Zvýšený důraz na měření a monitorování procesů < Zavedení systému řízení dokumentace < Zavedení hodnocení dodavatelů

Tabulka 5 Vyhodnocení předpokladu S5

S6: Buduje a rozvíjí kulturu úspěchu, která je demonstrována v žádoucím chování pracovníků.

Kultura organizace je založena na přátelském vztahu a důvěře. Organizace umožňuje všem zainteresovaným stranám vyjádřit se k jakémukoliv tématu a je otevřena kritice, novým návrhům a zlepšením. Hodnoty organizace však nejsou oficiálně definovány a deklarovány. Vedení se však snaží jít příkladem a chová se korektně ke všem zainteresovaným stranám v organizaci i mimo ni.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> < Kultura založena na přátelství a důvěře < Motivující vedení 	<ul style="list-style-type: none"> < Definice hodnot organizace < Vybudování partnerského vztahu s jednotlivými zainteresovanými stranami

Tabulka 6 Vyhodnocení předpokladu S6

S7: Vytváří podmínky pro realizaci změny, kde úspěch je normou

Společnost zastává velice otevřený postoj ke změnám a neustálému zlepšování. Rozumí tomu, že změna je jedinou cestou k udržitelné excelenci. Bohužel pro řízení změn organizace nevyužívá žádný sofistikovaný nástroj, ani samotný proces realizace změny není definován.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
20%	<ul style="list-style-type: none"> < Kultura otevřená změnám a zlepšování 	<ul style="list-style-type: none"> < Definice procesu realizace změny < Využití nástrojů řízení změn pro jejich snazší a rychlejší implementaci

Tabulka 7 Vyhodnocení předpokladu S7

S8: Chápe důležitost a přínosy zaměření se na kreativitu, inovace a disruptivní myšlení, které jsou poháněny ambiciózními cíli a cílovými hodnotami.

Organizace a její vedení podporuje kreativní myšlení a inovace. Důkazem jsou pravidelné off-site meetingy. Při nich je kladen velký důraz na odpojení od běžné operativy a iniciace tvořivosti a inovativních nápadů. Nápady a myšlenky jsou zapisovány, některé z nich následně realizovány, v průběhu času však nedochází k jejich revizi a aktualizaci. Těchto výjezdových setkání se účastní jen malé procento zaměstnanců a četnost těchto akcí je aktuálně pouze jedenkrát ročně.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> < Podpora kreativity a inovací < Off-site meetingy 	<ul style="list-style-type: none"> < Revize a aktualizace inovativních nápadů a myšlenek < Zapojení většího počtu zaměstnanců do kreativního a inovačního tvoření < Odměňování autorů úspěšných návrhů < Častější brainstormingové akce

Tabulka 8 Vyhodnocení předpokladu S8

S9: Usiluje o to, aby byl klíčovými zainteresovaným stranám efektivně sdělován účel, vize a strategie a současně jak k nim jednotlivé klíčové zainteresované strany přispívají.

Organizace nemá jasně definované způsoby, jakými jsou účel, vize a strategie sdělovány zainteresovaným stranám. Z toho plyne, že zainteresované strany většinou vůbec o těchto cílech nevědí a netuší tak, jakým způsobem můžou pomoci při jejich naplňování.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> < Společnost vyrábí atraktivní produkt, který je používán v rozvíjejícím se odvětví průmyslu bezpilotních prostředků 	<ul style="list-style-type: none"> < Komunikace účelu, vize a strategie všem zainteresovaným stranám < Prohloubení zainteresovanosti jednotlivých stran a jejich větší motivace

Tabulka 9 Vyhodnocení předpokladu S9

Druhá fáze dotazníku analyzuje Realizaci organizace. Dle Modelu EFQM vynikající organizace:

R1: Buduje udržitelné vztahy se svými zákazníky, které vhodně segmentuje.

Zákazníci jsou segmentováni do několika základních skupin dle odvětví, které je vyhodnocováno na základě specifikací platformy a jejího použití. Organizace využívá nástrojů řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer relationship management), konkrétně Pipedrive, který ji umožňuje řídit nové zákazníky, ale zároveň i současné zákazníky a jejich existující zakázky, sleduje komunikaci se zákazníkem a dělá ji více přehlednou a transparentní, automatizuje opakující se administrativní úkoly a šetří tak čas obchodním zástupcům, kteří se více mohou věnovat rozvoji vztahu se zákazníkem. Nástroj také dokáže reportovat obchodní výkonnost organizace. U nejdůležitějších zákazníků je zaveden key account management, který zabezpečuje řízení a plánování partnerství mezi organizací a důležitými zákazníky. Organizace zatím neprovádí žádná šetření spokojenosti zákazníků.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none"> < Řízení vztahů se zákazníky < Implementace key account managementu 	<ul style="list-style-type: none"> < Jasná definice vyhodnocování důležitosti zákazníka < Lepší porozumění očekáváním a potřebám zákazníků < Implementace průzkumů spokojenosti zákazníků

Tabulka 10 Vyhodnocení předpokladu R1

R2: Získává, zapojuje, rozvíjí a udržuje pracovníky a chápe jejich vyvíjející se potřeby a očekávání.

Organizace se snaží pro realizaci svojí strategie a cílů plánovat a včas zajišťovat potřebné počty zaměstnanců s požadovanými znalostmi, dovednostmi, kompetencemi a potřebnou pružností. Nábor probíhá na základě matice dovedností, která popisuje kompetence všech zaměstnanců. Nově příchozí zaměstnanci procházejí adaptačním plánem, který je vytvořen na základě pozice, na kterou nastupují a zahrnuje především obecné představení firmy a jednotlivých oddělení, s detailním zaměřením právě na klíčové činnosti a zodpovědnosti nového zaměstnance. Úspěšnost adaptačního plánu však není nijak měřena ani vyhodnocována. Organizace nechává svým zaměstnancům volnou iniciativu a v případě projevení zájmu o sebevzdělání jim většinou vyhoví, každý THP pracovník má stanovený rozvojový plán pro daný rok (hard + soft skills). U dělnických pozic existují nadefinované normy, které jsou vyhodnocovány a provázány na osobní ohodnocení. Společnost však zatím nijak neřídí motivování zaměstnanců a jejich odměňování, avšak implementace těchto aktivit by mohla výrazně snížit fluktuaci zaměstnanců. Další chybějící aktivitou jsou šetření spokojenosti zaměstnanců, která probíhají jen pod vybranými vedoucími a mohly by přinést zajímavé informace a podněty pro zlepšení.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
50%	<ul style="list-style-type: none"> < Zavedený systém hodnocení zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> < Definice systému pro nábor < Zdokonalení adaptačního procesu < Zavedení řízeného vzdělávání a motivování zaměstnanců < Implementace průzkumů spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 11 Vyhodnocení předpokladu R2

R3: Identifikuje klíčové obchodní a správní zainteresované strany, které mají finanční, právní či obecný zájem na její činnosti, a chápe jejich očekávání.

Obchodní zainteresovanými stranami jsou myšleni majitelé firmy, které poskytují finanční zdroje pro fungování organizace a kterým se vedení organizace zodpovídá. Právní forma organizace je společnost s ručením omezeným, která má čtyři vlastníky. Z nichž dva aktivně působí ve firmě na pozici generálního ředitele a vedoucího obchodu, další dva působí v dozorčí radě společnosti, jejich zájmy jsou tak přímou součástí strategického směřování organizace.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> < Aktivní působení majitelů v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> < Přesnější definice očekávání obchodních zainteresovaných stran

Tabulka 12 Vyhodnocení předpokladu R3

R4: Buduje, rozvíjí a udržuje vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami ve společnosti, jejichž cílem je vzájemný prospěch.

Především kvůli svojí malé velikosti organizace nepodniká žádné aktivity směrem k širší veřejnosti, což nepomáhá ke zlepšení povědomí o firmě v jejím okolí. Organizace se ale snaží budovat spolupráci s univerzitami, které podporuje různými sponzorskými dary (většinou

samotnými produkty) pro různé vnitrostátní i mezinárodní soutěže a zároveň se snaží budovat povědomí o společnosti mezi studenty, jelikož univerzity patří k nejlepším zdrojům nových zaměstnanců především na inženýrské pozice.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> < Spolupráce s univerzitami 	<ul style="list-style-type: none"> < Budování povědomí mezi odbornou veřejností < Rozvoj spolupráce s dalšími univerzitami a výzkumnými centry

Tabulka 13 Vyhodnocení předpokladu R4

R5: Segmentuje své klíčové partnery a dodavatele v souladu s jejím účelem, vizí a strategií

Vztahy s dodavateli jsou řízeny spíše na základě odběratelsko-dodavatelských principů. Společnost zatím neprovádí aktivity vedoucí k vybudování hlubších partnerských vztahů, založených na vyšší úrovni spolupráce, kdy obě strany rozumí potřebám zákazníka a snaží se společně vytvořit vyšší hodnotu, vzájemně se rozvíjet a podporovat se.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
0%		<ul style="list-style-type: none"> < Vybudování partnerských vztahů s klíčovými dodavateli < Měření včasnosti dodávek a kvality

Tabulka 14 Vyhodnocení předpokladu R5

R6: Rozvíjí portfolio svých výrobků, služeb a řešení v souladu s jejím účelem, vizí a strategií.

Organizace se neustále snaží rozvíjet portfolio nabízených služeb a produktů, tak aby dokázala plnit svoje dlouhodobé strategické cíle. Existující produkty jsou dále zlepšovány a

doplňovány o různé vlastnosti, které zvyšují jejich kvalitu a hodnotu. Společnost se kromě standardních produktů věnuje i vývoji na zakázku, kdy navrhne, vyrobí a otestuje vrtuli dle zákaznických specifikací.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
60%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Kultura organizace podporující neustálý vývoj produktu a jeho zlepšování ◁ Specializace na prototypové výrobky s cílem zlepšování technologií aplikovaných během jejich realizace 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Zrychlení dokončování vývojových projektů, tak aby se produkty dříve dostaly na trh

Tabulka 15 Vyhodnocení předpokladu R6

R7: Převádí hodnotovou nabídku do atraktivních a poutavých sdělení, která jsou následně komunikována stávajícím i potencionálním zákazníkům.

Marketingové oddělení v organizaci zatím chybí, jeho činnost se snaží suplovat obchodní oddělení, které vytváří ve spolupráci s ostatními odděleními obsah na web společnosti a sociální sítě. Intenzita těchto aktivit však není dostačující a organizace již zahájila první kroky k náboru marketéra. Další oblastí, která by si určitě zasloužila profesionálnější přístup je e-shop organizace, který je na velmi základní úrovni. Přesto, že je úroveň marketingu na relativně nízké úrovni, daří se obchodníkům akvírovat nové zákazníky.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Zajímavý obsah a projekty na kterých organizace pracuje 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Stanovení aktivit v oblasti marketingu ◁ Externí komunikace a přiřazení odpovědnosti za jejich realizaci ◁ Zlepšení vizuální i obsahové stránky e-shopu

Tabulka 16 Vyhodnocení předpokladu R7

R8: Využívá efektivní a účinné způsoby, jak vytvářet hodnotu, a zajišťuje, aby dokázala důsledně naplňovat svůj účel a dodávat hodnotovou nabídku.

Organizace se snaží maximálně porozumět požadavkům a výzvám, které zákazník řeší a navrhnout nejlepší možné řešení, které zároveň zohledňuje časovou osu projektu zákazníka a jeho rozpočet. Celý vývoj produktu je rozdělen do několika fází a zákazník vždy provádí schválení na konci každé fáze, tak, aby byl seznámen s jednotlivými výstupy a navrhovaným řešením. Organizace pracuje na zdokonalování a změnách výrobních technologií, aby dokázala vyrábět svoje výrobky rychleji, přesněji a levněji. Výkonnosti jednotlivých fází projektu jsou měřeny, analyzovány a neustále zlepšovány, aby zákazník dostal co nejlepší produkt za co nejkratší čas a nejnižší cenu.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none">◁ Flexibilita při navrhování možných řešení◁ Široké portfolio existujících řešení	<ul style="list-style-type: none">◁ Zrychlení a zlevnění vývojového cyklu vytvářející vrtuli na míru

Tabulka 17 Vyhodnocení předpokladu R8

R9: Definuje a implementuje celkovou zkušenost včetně systému včasné zpětné vazby sloužícího ke zlepšování různých fází tvorby hodnoty.

Jak již bylo zmíněno výše, organizace se snaží maximálně zahrnout zákazníka do celého procesu výběru, vývoje a výroby vhodného produktu. Celková zkušenost zákazníka popisuje, do kterých bodů procesu zákazník vstupuje (už od fáze seznámení s organizací až po obdržení produktu a jeho provozování). Organizace však zatím nemá nastavený systém sběru a analýzy zpětné vazby z dílčích fází, ani informací o celkové zkušenosti zákazníka.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
20%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Key account management pro klíčové zákazníky 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Zavedení systému pro sběr a analýzu zpětné vazby a celkové zkušenosti zákazníka.

Tabulka 18 Vyhodnocení předpokladu R9

R10: Používá systém řízení výkonnosti, aby zajistila koherentní propojení mezi účelem, strategií, cíli vytváření udržitelné hodnoty a výsledky.

Organizace a její management se scházejí na měsíční bázi, kde jsou právě sledovány klíčové ukazatele výkonnosti, mezi které patří například tržby, marže, produktivita, včasnost dodávky, doba dodání a další. V případě dlouhodobějších negativních trendů jsou prováděny akční kroky vedoucí k nápravě sledované výkonnosti.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Měření některých klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich dlouhodobý záznam (trend) 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Detailnější sledování klíčových ukazatelů za jednotlivá oddělení ◁ Větší pozornost při sledování plnění plánu jednotlivých strategických projektů ◁ Revize cílů na základě reálné výkonnosti ◁ Srovnání s konkurencí

Tabulka 19 Vyhodnocení předpokladu R10

R11: Identifikuje potřeby transformace a změny s přihlédnutím ke svému účelu, strategii, cílům, tvorby udržitelné hodnoty a výsledkům.

Organizace si uvědomuje, že musí paralelně řídit svoji transformaci a zároveň plnit svoji běžnou operativu. Společnost tak v průběhu času identifikuje transformace, kterých musí dosáhnout, aby se přiblížila svojí vizi a strategii. Tyto transformace jsou pak většinou

implementovány do strategických projektů a dále rozdělovány na dílčí projekty a činnosti, které jsou delegovány mezi zodpovědně zaměstnance.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Organizace rozumí tomu, že musí pracovat na denní operativě a zároveň na svojí transformaci 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Efektivnější vykonávání těchto transformací s minimálním vlivem na operativu

Tabulka 20 Vyhodnocení předpokladu R11

R12: Poskytuje schopnosti, zdroje a nástroje, které rozvíjejí a udržují kreativitu, inovace a disruptivní myšlení.

Organizace nemá nastavený systém řízení inovačních nápadů ať už z pohledu samotného produktu nebo systému řízení organizace. Některá oddělení provádějí během roku výjezdové brainstormingy, které často přináší zajímavé podněty pro další projekty, vývoj a zlepšení. Do tohoto procesu je však zahrnuto jen velice málo lidí z celkového počtu zaměstnanců. Širší spektrum zaměstnanců je zapojeno při analýze poranění, úrazů a reklamací, kdy je aplikován princip 8D, který vede jak k okamžitým nápravám, tak i k systémovým změnám.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Výjezdové brainstormingy ◁ Zavedený 8D princip 	<ul style="list-style-type: none"> ◁ Vytváření kultury neustálého zlepšování a inovací mezi všemi zaměstnanci ◁ Zavedení Gemba walk

Tabulka 21 Vyhodnocení předpokladu R12

R13: Zajišťuje identifikování dat potřebných k podpoře transformace, stejně tak jako řízení výrobků, služeb a řešení, které v současné době nabízí.

Organizace pracuje především s finančními daty, které jsou analyzovány vždy za uplynulý měsíc. Zdrojem těchto dat je ERP systém, který organizace používá. V některých odděleních probíhá i měření výkonnosti nefinančních klíčových ukazatelů, ty jsou však sledovány pouze na úrovni oddělení a pracuje s nimi primárně vedoucí daného oddělení. Organizace se také pravidelně snaží získat od svých klíčových zákazníků předpověď objemu objednaných produktů na následující rok, aby byla schopna tento objem dodat, popřípadě zvětšit svoje výrobní kapacity. Tyto odhady jsou však velice optimistické a většinou výrazně nadsazené, postupem času se však s dospíváním trhu zpřesňují.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
20%	<ul style="list-style-type: none">◁ Řízení na základě finančních dat	<ul style="list-style-type: none">◁ Sběr, analýza a řízení na základě nefinančních dat◁ Sběr dat s externího prostředí, analýzy a studie

Tabulka 22 Vyhodnocení předpokladu R13

R14: Zodpovědně identifikuje a řídí klíčový majetek a zdroje, které jsou zásadně důležité pro její strategii, výkonnost a transformace.

Organizace implementovala detailní finanční řízení, které je pravidelně sledováno a probíráno managementem organizace většinou jedenkrát měsíčně. Tento nástroj pomáhá společnosti řídit cashflow, zásoby, zadlužení a další parametry. U zásob byla stanovena skladová minima a tyto hodnoty jsou neustále aktualizovány na základě „stárnutí“ skladových vrtulí. Organizace také uvažuje o půjčce v eurech kvůli nižším úrokovým mírám. Společnost má také vytvořený investiční plán, který je úzce propojen se systémem dotací, u většiny investic je propočítána návratnost, která už však většinou po zakoupení zařízení není reálně měřena.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
40%	<ul style="list-style-type: none"> < Řízení zásob < Řízení finančních ukazatelů 	<ul style="list-style-type: none"> < Měření návratnosti provedených investic

Tabulka 23 Vyhodnocení předpokladu R14

Třetí fáze dotazníku analyzuje Výsledky organizace. Dle Modelu EFQM vynikající organizace:

V1: Identifikuje, přezkoumává a zlepšuje soubor výsledků vnímání zainteresovaných stran a výsledků výkonnosti.

Organizace sleduje výsledky výkonnosti, které jsou vázány primárně na finanční výsledky (tržby, náklady, marži, celkový počet přijatých objednávek, dále sleduje několik nefinančních ukazatelů, mezi které patří počet normovrtulí vyrobených na operátora, včasnost dodávek, průměrnou dobu dodávky, počet zákaznických reklamací, počet a hodnotu pohledávek po splatnosti a další. Organizace by se měla zavést sledování výkonnosti směrem k dodavatelům a více se zaměřit také na oblast svých pracovníků.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
30%	<ul style="list-style-type: none"> < Řízení výkonnosti na základě finančních dat < Sledování některých nefinančních ukazatelů 	<ul style="list-style-type: none"> < Sledování výkonnosti směrem k dodavatelům < Sledování výkonnosti směrem k zaměstnancům < Provádění šetření vnímání organizace zainteresovanými stranami < Rozšíření nefinančních ukazatelů

Tabulka 24 Vyhodnocení předpokladu V1

V2: Dosahuje pozitivních trendů nebo trvale vynikajících výkonnosti v oblasti vnímání zainteresovaných stran

Jelikož organizace zatím neměří vnímání zainteresovaných stran, nelze definovat, jakých trendů či výkonnosti dosahuje.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
0%		<ul style="list-style-type: none">◁ Sledování výkonnosti směrem k zainteresovaným stranám◁ Provádění šetření vnímání organizace zainteresovanými stranami

Tabulka 25 Vyhodnocení předpokladu V2

V3: Identifikuje soubor výsledků, který má jasnou vazbu na účel, vizi a strategii organizace, který pravidelně přezkoumává a zlepšuje.

Jelikož hlavní strategické cíle jsou finančního charakteru (obrat a zisk), jsou dobře měřitelné a přímo propojené s pravidelně sledovanou výkonností společnosti. Organizace tyto výsledky analyzuje a snaží se o jejich zlepšování.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
50%	<ul style="list-style-type: none">◁ Měřitelné strategické cíle	<ul style="list-style-type: none">◁ Měření nefinančních ukazatelů výkonnosti organizace

Tabulka 26 Vyhodnocení předpokladu V3

V4: Měří dopad transformačních aktivit na její výkonnost.

Organizace řízeně neměří dopad naprosté většiny svých transformačních aktivit, avšak některé transformace se promítnou do finančních ukazatelů, které jsou následně sledovány. Přesto, že dopad transformací není aktivně sledován, organizace zaznamenává většinu

relevantních dat, které mohou být zpětně vyhodnoceny a použity pro hodnocení transformace.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> < Sběr dat 	<ul style="list-style-type: none"> < Měření nefinančních ukazatelů výkonnosti organizace < Řízené vyhodnocování dopadu transformace

Tabulka 27 Vyhodnocení předpokladu V5

V5: Využívá data a další poznatky k předvídání budoucí výkonnosti.

Organizace využívá sledovaná data primárně k predikci chování svých zákazníků a sezonnosti tržeb (nových projektů). Společnost zatím nevyužívá žádný nástroj prediktivní analytiky, který by ji umožnil předvídat budoucí výkonnost, analyzovat klíčové faktory fluktuace zaměstnanců nebo odhalit příčinu vzniku zmetků ve výrobě.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
10%	<ul style="list-style-type: none"> < Sledování a předvídání chování svých zákazníků 	<ul style="list-style-type: none"> < Zavedení prediktivní analytiky

Tabulka 28 Vyhodnocení předpokladu V5

V6: Dosahuje pozitivních trendů nebo trvale vynikající výkonnosti za strategické období / cyklus.

Organizace dosahuje pozitivních trendů v oblasti svého růstu (Graf 2), kdy se jí daří naplňovat roční předpoklady tržeb. Od roku 2017 se celá organizace zněkolikanásobila, důležitá ale bude především výkonnost v následujících letech, protože ta ukáže, jestli dokáže organizace i nadále růst. S růstem jsou přímo spojeny strategické plány a cíle, v roce 2028

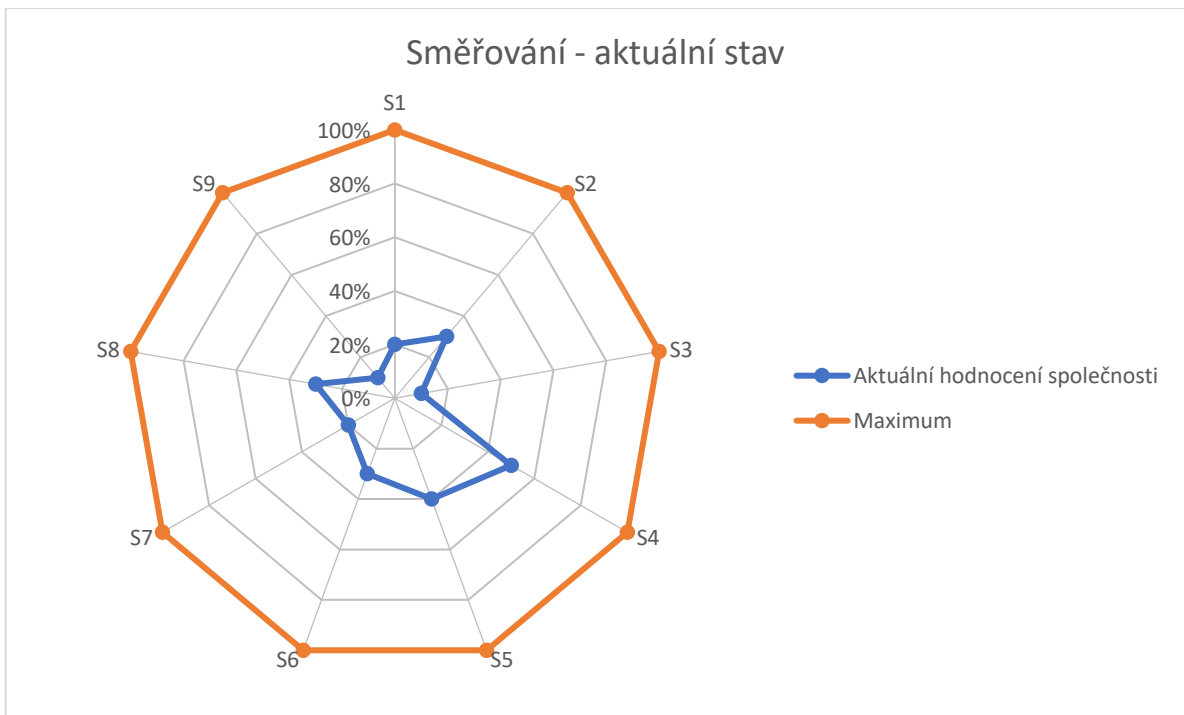
by se organizace chtěla stát leaderem na trzích pro bezpilotní prostředky a létajících taxi. Nefinanční strategické cíle vývojového charakteru jsou naplňovány většinou pomaleji, než je počáteční odhad.

Úroveň implementace	Silné stránky	Příležitosti pro zlepšení
50%	<ul style="list-style-type: none"> Meziročně rychle rostoucí tržby 	<ul style="list-style-type: none"> Důkladnější plnění nefinančních strategických cílů

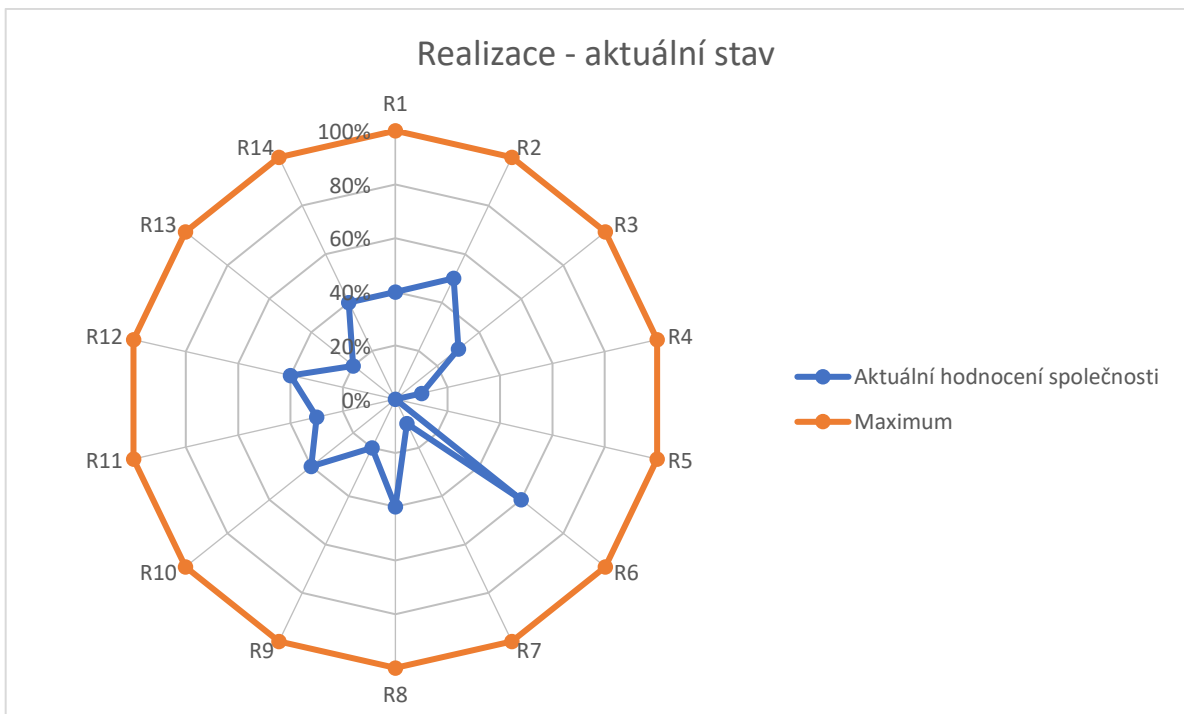
Tabulka 29 Vyhodnocení předpokladu V6

Celkové shrnutí hodnocení

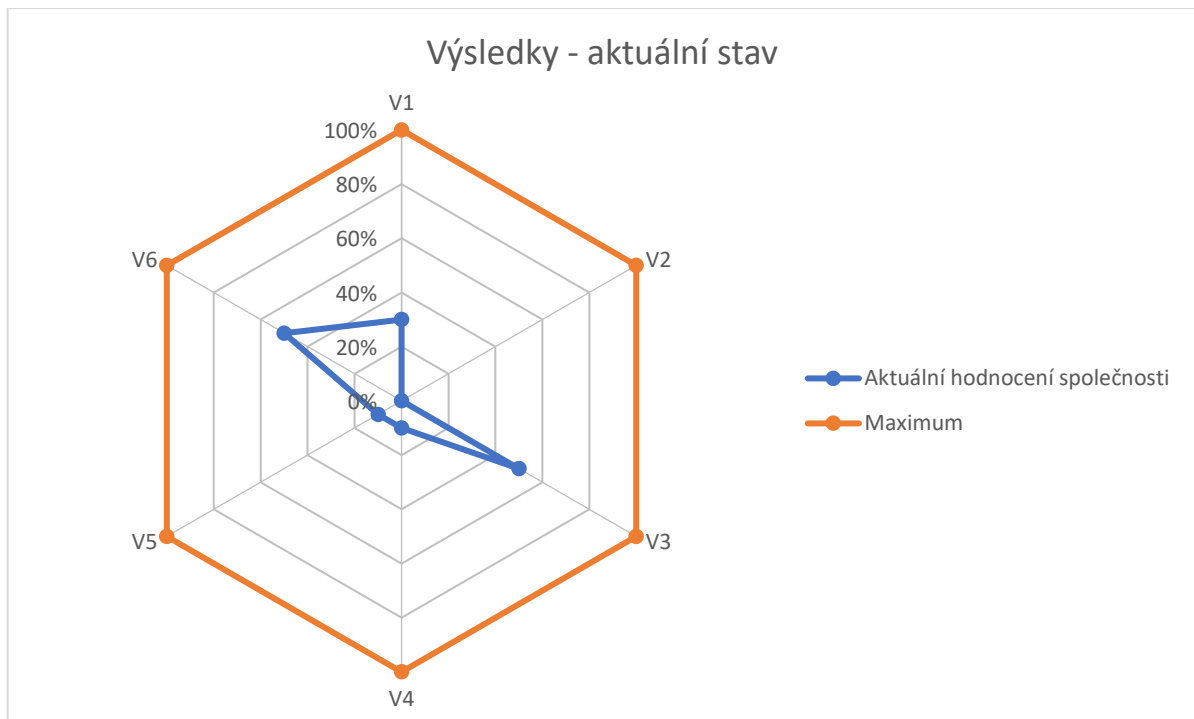
V této kapitole bylo provedeno hodnocení společnosti dle dotazníku Modelu EFQM, následující diagramy graficky znázorňují aktuální stav a potenciál pro zlepšení. Výsledky ukazují, že společnost je na samotném začátku své cesty k excelenci, což může být vnímáno pozitivně, protože existuje obrovský prostor a potenciál pro zlepšení. Některé oblasti jsou společností částečně řešeny, u některých ještě nebyla činnost zahájena nebo společnost vůbec nevěděla, že má tuto oblast nějakým způsobem aktivně řešit a řídit. Na základě tohoto hodnocení bylo vybráno několik oblastí, kterým bude věnována pozornost v následující kapitole.



Graf 4 Směrování – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace



Graf 5 Realizace – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace



Graf 6 Výsledky – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Následující kapitola je věnována vlastnímu návrhu řešení, který představuje možná řešení a návrhy pro zefektivnění činnosti společnosti založené na identifikovaných příležitostech pro zlepšení, ale i posílení silných stránek, které by mělo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace.

Současné podnikatelské prostředí je velice konkurenční, zákazníci si často stanovují podmínky a očekávají prvotřídní produkty. Důkazem vysoké konkurence je i rozpad trhů na menší segmenty. Dosahování úspěchu v tomto prostředí se tak stává obtížnějším a jedním z důležitých faktorů úspěchu je schopnost neustálého zlepšování. Požadavky trhu můžeme definovat jako kombinaci ceny a kvality, tedy poskytovaná hodnota, která je dána právě poměrem ceny a kvality. Dalším velice důležitým parametrem pro zákazníky je také čas [11]. Následující návrhy by měly přispět ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

3.1 Pracovníci

3.1.1 Šetření spokojenosti zaměstnanců

Jednou z oblastí pro zlepšení, která byla zjištěna na základě dotazníku Modelu EFQM je prováděné průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Společnost aktuálně žádné takové šetření neprovádí, avšak lepší porozumění a získání informací o spokojenosti zaměstnanců může předcházet problémům a vysoké fluktuaci, se kterou organizace bojuje.

Právě spokojenost zaměstnanců výrazně ovlivňuje jejich efektivitu, výkonnost, zainteresovanost a fluktuaci či absenci. Spokojenost zaměstnanců má vliv i na ekonomický stav společnosti, její jméno a povědomí v blízkém okolí. Spokojení zaměstnanci mohou výrazně pomoci při náboru nových zaměstnanců svými doporučeními nebo pozitivním ohlasem na společnost samotnou. Důležité je také pochopit, že hlavním smyslem není

sledování spokojenosti pracovníků, ale odhalování nedostatků na pracovišti, jejich eliminace a provádění změn vedoucích ke zlepšení.

Návrh zlepšení

Doporučením pro společnost je tedy zavedení šetření spokojenosti zaměstnanců, které by mělo probíhat anonymně, formou dotazníku, který je vyplňován dvakrát ročně, především kvůli rychlému růstu organizace a počtu zaměstnanců, tak aby mohla organizace rychle reagovat na případné nedostatky a minimalizovat odchod talentů, které hledala. Tuto aktivitu by mělo mít na starosti oddělení lidských zdrojů. Tady je prvním krokem sestavení komplexního dotazníku, který by se měl zaměřovat na různé oblasti:

- ⟨ Výkon práce – analýza spokojenosti pracovníka s jeho náplní práce, definice cílů a úkolů, stanovený čas na danou činnost či projekt.
- ⟨ Pracovní prostředí – analýza pracovních podmínek a prostředí, bezpečnosti a potřebných nástrojů.
- ⟨ Pracovní kolektiv – analýza atmosféry na pracovišti, komunikace s ostatními kolegy, případné příčiny konfliktů a jejich řešení.
- ⟨ Karierní růst – analýza podmínek pro osobní rozvoj a profesní růst.
- ⟨ Ohodnocení a benefity – analýza zpětné vazby, odměňování a firemních benefitů.
- ⟨ Vedení – analýza komunikace s vedením, přístupu a požadavků.
- ⟨ Organizace – analýza vnímání společnosti jako celku, podnikové kultury a strategie organizace.

Dotazník by měl obsahovat jak výběr z možností, tak volný prostor pro komentáře a rozšíření odpovědí. Výběr z možností je důležitý z pohledu vzájemného porovnání mezi zodpovězenými dotazníky. Aby byly eliminovány neutrální odpovědi je vhodné použít sudý počet možností, například čtyřstupňovou škálu možností – ano, spíše ano, spíše ne, ne. Dotazníky by měly být vyplňovány anonymně, pracovník by však měl pro bližší identifikaci jednotlivých pracovních skupin vyplnit několik základních údajů (věk, délka pracovního

poměru u společnosti, dosažené vzdělání). Dotazník může být distribuován elektronicky zaměstnancům s firemní emailovou adresou a v papírové formě pracovníkům bez emailové adresy. Výsledky by měly být po zpracování veřejně dostupné formou emailu nebo firemní nástěnky.

Smysl a přínos

Analýzou spokojenosti zaměstnanců získá organizace důležité informace o spokojenosti svých zaměstnanců a jejich motivovanosti. Na základě tohoto šetření pak mohou být provedeny změny pro zvýšení spokojenosti pracovníků, které by měla vést k nárůstu motivace a pracovního výkonu, a tedy zvýšení výkonnosti celé společnosti. Dále by mělo dojít k redukci fluktuace zaměstnanců a nákladů spojených s náborem.

Předpoklady a rizika

Otázky v dotazníku by neměly být příliš konkrétní, ale ani příliš obecné. Dotazník by měl být s vývojem organizace neustále upravován a vylepšován. Vyplňování dotazníku by nemělo být povinné, ale mohlo by být podpořeno drobnou finanční odměnou či pozorností. V úvodu je také vhodné představit zaměstnancům celkový koncept, hlavní důvody a účel této analýzy spokojenosti, zároveň by měli být informováni o způsobu a termínu seznámení s výsledky.

Zdroje a náklady

Hlavními zdroji a náklady jsou primárně čas a mzdy pracovníků oddělení HR, kteří budou nejdříve muset dotazník vytvořit, zajistit jeho představení, vyplnění, zpracování dat a následné vyhodnocení a prezentování výsledků. Návratnost těchto aktivit by se však měla promítnout ve vyšší výkonnosti zaměstnanců a redukci náborových nákladů. K provedení kompletního šetření spokojenosti zaměstnanců je při aktuální velikosti společnosti (přibližně 50 zaměstnanců) zapotřebí zhruba deset pracovních dní pracovníka HR, nákladově se tak dostáváme přibližně na 20 000Kč za jedno šetření, pokud uvažujeme provádět toto šetření dvakrát ročně, pohybují se celkové náklady okolo 40 000 až 50 000Kč ročně. S aktuálně

poměrně vysokou fluktuací hledá organizace přibližně pětkrát ročně náhradu za obcházející zaměstnance a náborové náklady na průměrnou pozici činí přibližně 15 000Kč, celkově tedy 75 000Kč ročně. V případě, že by organizace tímto šetřením spokojenosti předešla odchodu alespoň poloviny zaměstnanců, nedošlo by k výrazným úsporám v oddělení HR, ale společnost by lépe udržovala a zvyšovala svoji výkonnost, protože nově příchozí zaměstnanci potřebují adaptační období, obvykle 3 až 9 měsíců, ve kterém jejich výkonnost nedosahuje požadované úrovně, navíc někdy se organizaci nepodaří najít správného pracovníka napoprvé, a tak je tento proces i vícekrát opakován.

3.1.2 Motivační systém odměňování

Další oblastí pro zlepšení, která je spojena se zaměstnanci a jejich motivací je systém odměňování. Ten je aktuálně v organizaci zaváděn v oddělení obchodu, kde jsou jednotliví obchodní zástupci hodnoceni dle svých měsíčních tržeb. V dalších odděleních však tento systém chybí nebo není jasně nadefinovaný.

Pracovníkova odměna se skládá z několika složek – základní mzda, odměny za zásluhy, zaměstnanecké výhody a odměny nepeněžního charakteru. Pracovníci nejvíce vnímají mzdovou část ohodnocení, která může být časová nebo úkolová, často rozšířena o doplňkové mzdové formy jako jsou osobní ohodnocení, prémie, odměny, provize a podíly na výsledku hospodaření.

Návrh zlepšení

Dalším doporučením pro společnost je zavedení osobního ohodnocení pracovníku na základě dosažení stanovených cílů do mzdového systému. Finanční částka by byla stanovená v rámci ročního hodnocení výkonnosti zaměstnance, které probíhá jednou za rok mezi pracovníkem a jeho přímým nadřízeným. Dle plnění cílů by byla určena měsíční odměna, která by byla součástí pohyblivé složky mzdy. Implementace tohoto nástroje by tak umožnila vedoucím jednotlivých oddělení odměňovat své podřízené a rozšiřovat jejich kompetence.

Proces finančního ohodnocení by začínal vždy na konci hodnotícího období, kdy dochází k hodnotícímu pohovoru mezi pracovníkem s jeho nadřízeným. Na základě úspěšnosti plnění cílů stanovených na začátku sledovaného období by pak vedoucí stanovil výši odměny z intervalu, který je předem definovaná managementem organizace. Tato částka by pak byla rozpočítaná do budoucího sledovaného období a přidána k měsíční pohyblivé složce mzdy. Nadřízený pak dále sleduje výkonnost svého podřízeného v průběhu dalšího sledovaného období a v případě výrazných výkyvů má právo přehodnotit odměnu zaměstnance, a to jak v případě zhoršení, tak i jeho zlepšení. Jakékoliv přehodnocení výkonnosti zaměstnance by mělo být podloženo výsledky sledovaných hodnot a pracovník by o změně měl být v dostatečném předstihu informován. Celý tento hodnotící proces by měl být opakován na roční bázi, vždy při hodnocení výkonnosti pracovníka.

Smysl a přínos

Pracovníci vnímají obecně mzdové odměny jako nejvíce přínosné a motivující, proto by mělo nabízené řešení dále zvýšit motivovanost a zainteresovanost jednotlivých zaměstnanců. Tento přístup taky umožňuje přímým nadřízeným podílet se na finančním hodnocení svých podřízených a budovat si tak větší respekt, protože bez tohoto nástroje mají pouze možnost slovního ohodnocení. Dalším přínosem může být určitá separace zaměstnanců dle jejich přístupu a výkonnosti, kdy tento odměňovací systém může pomoci při odhalování schopnějších zaměstnanců, kteří by bez něj ve většině případů pracovali jen na „průměrné“ úrovni. V neposlední řadě by odměňovací systém měl přispět také ke snížení fluktuace.

Předpoklady a rizika

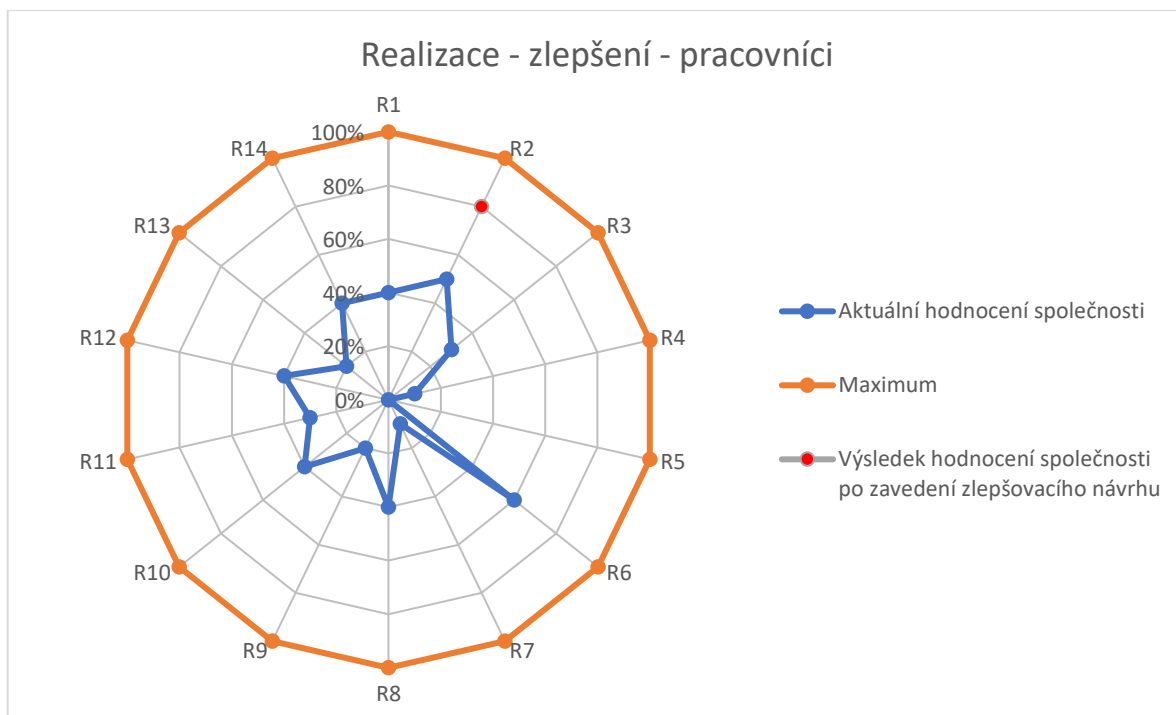
Tento systém s sebou přináší částečně zvýšené mzdové náklady, které se však v dlouhodobém horizontu mohou promítnout do rychlejšího a kvalitnějšího plnění zákaznických a interních strategických projektů, které dále posouvají společnost dopředu, zvyšují její výkonnost a konkurenceschopnost. V motivačním systému odměňování by určitým způsobem měla být zohledněna aktuální výkonnost společnosti a stanoveny podmínky, při kterých jsou tyto odměny vypláceny, například při plnění plánu alespoň na

90%. Rizikem navrhovaného opatření je nutnost týmového přístupu v organizaci, kdy by měl jedinec preferovat výsledek týmu nad svým osobním výsledkem. Dosažení takové stavu však není vůbec jednoduché a je zapotřebí zkušené a motivující řízení vedoucích pracovníků. Dalším předpokladem je stanovení měřitelných cílů, tak aby bylo možno jasně vyhodnotit, zda a jak byl daný úkol splněn. V neposlední řadě je také nutné stanovit finanční ohodnocení za daný projekt či aktivitu, to může být poměrně náročné, především v oblasti nových projektů, kdy nejsou úplně jasně stanoveny výstupy či postup řešení.

Zdroje a náklady

Celý motivační systém by měl být řízen oddělením lidských zdrojů za podpory jednotlivých vedoucích pracovníků. Společnost by měla vyčlenit část svých finančních zdrojů právě na odměny zaměstnancům. Konkrétní vyjádření nákladů je velice obtížné, ale za hrubých předpokladů průměrné hrubé mzdy zaměstnance organizace 30 000Kč a odměně na úrovni 5-10 % z hrubé mzdy, by organizace měla vyčlenit přibližně 105 000Kč měsíčně za podmínky, že přibližně 70% zaměstnanců plní svoje pracovní a výkonnostní cíle. Odměňovací systém zatíží také vedoucí pracovníky, kteří budou muset vyhodnocovat výkonnost jednotlivých pracovníků, na druhou stranu by tyto aktivity měly být součástí jejich pracovní náplně.

Následující graf znázorňuje aktuální stav společnosti ve vztahu k jedné ze svých zainteresovaných stran – zaměstnanců (R2). Počáteční hodnota hodnocení získávání, zapojování, rozvíjení a udržování pracovníků, společně s porozuměním jejich potřeb a očekávání činila 50%. Po implementaci dvou výše zmíněných návrhů by se toto hodnocení mohlo dostat na úroveň 80%, tedy stav, kdy je tato činnost v organizaci plně zaimplementována a neustále zdokonalována.



Graf 7 Znárodnění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení

3.2 Zákazníci

3.2.1 Šetření spokojenosti zákazníků

Na základě provedené analýzy pomocí Modelu EFQM bylo zjištěno, že společnost systematicky neprovádí šetření spokojenosti svých zákazníků. Jediným parametrem, který určitým způsobem sleduje spokojenost daného zákazníka je celkový objem prodeje za určité období. Aktuální situace a silná pozice zákazníka si však vyžaduje nadstandardní péči a společnost by měla sledovat klíčové ukazatele, které spokojenost zákazníka ovlivňují, ale současně by měla také analyzovat jeho vnímání, které vyjadřuje jeho spokojenost. Přesto, že dochází k setkávání s nejvýznamnějšími zákazníky a získávání zpětné vazby, nejsou tato data nijak systematicky zpracovávána a dále vyhodnocována.

Dle Nenadála můžeme spokojenost zákazníka definovat jako míru, podle jaké obchodní případ splnil potřeby a očekávání zákazníka [1]. Organizace EFQM definovala spokojenost

jako soubor pocitů zákazníka, který je odvozený z rozdílů mezi jeho očekáváními a pozorovanou realitou na trhu [12].

Odvětví bezpilotních prostředků je velice turbulentní a spousta zákazníků působí na trhu velice krátkou dobu a jen pár z nich ve finále uspěje, proto je pro organizaci velice důležitá akvizice co největšího počtu zákazníků a jejich udržení, protože pouze někteří z nich se stanou dlouhodobými vítězi a lídry odvětví.

Návrh zlepšení

Mezi další důležitá doporučení organizace patří zavedení systému šetření spokojenosti zákazníků. V první fázi je důležité definovat, kdo je pro organizaci zákazníkem. V podstatě se totiž jedná o všechny, komu jsou odevzdávány výsledky vlastní práce. Proto můžeme zákazníky dělit na interní a externí, těm interním (zaměstnancům) se věnuje kapitola výše, a proto se nyní zaměříme hlavně na externí zákazníky. Dalším důležitým krokem při zavádění šetření spokojenosti zákazníků je definice znaků spokojenosti, které popisují všechny podstatné požadavky zákazníků. Ty by měly být shrnuty v jednoduchém a přehledném dotazníku, který je pravidelně upravován a aktualizován. Dotazník je následně distribuován vybraným respondentům, kteří reprezentují dostatečně velký vzorek analyzované skupiny. Podstatné také je, jakým způsobem jsou data sbírána, pravděpodobně nejlepšími dvěma způsoby pro organizaci bude pomocí elektronické pošty, kdy je však důležité dotazovanou stranu na hodnocení spokojenosti připravit, vysvětlit podstatu a zdůraznit důležitost tohoto průzkumu. Druhou možností je přímý rozhovor se zákazníkem, především za pomoci telefonu či internetových komunikačních platforem (MS Teams, Zoom atd.). Výhodou tohoto řešení je nejvyšší objektivnost při hodnocení a vysoká úroveň odezvy. Po tomto sběru zpětné vazby a dat by mělo následovat jejich vyhodnocení, nejlépe s využitím standardních statistických metod a nástrojů. Celý tento proces šetření spokojenosti zákazníků by měl být završen využitím výsledků a zjištění měření spokojenosti k návrhům pro zlepšování. Právě neustálé zlepšování v této oblasti by mělo dále pomoci zvýšit výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Smysl a přínos

Hlavním přínosem zavedení šetření spokojenosti zákazníků by mělo být lepší porozumění zákaznických potřeb a očekávání. Prohloubení vztahu s konkrétními zákazníky a zvýšení jejich loajality, protože spokojený zákazník je velice často také loajální. Získané náměty z provedených analýz spokojenosti organizaci také ukážou příležitosti pro zlepšení, které mohou vést v ideálním případě až k akvizici konkurenčních zákazníků, které provedené zlepšení přiměje ke změně dodavatele.

Předpoklady a rizika

Důležitým předpokladem provádění šetření spokojenosti zákazníků je vysoká úroveň objektivnosti a konzistentnosti jak při získávání dat, tak hlavně při jejich vyhodnocování. Při měření spokojenosti zákazníků je důležité nezapomínat na to, že je měřena spokojenost pouze vlastních zákazníků, zákazníci konkurence nejsou v šetření zahrnuti. Zpracovávaná data spokojenosti zákazníka jsou v době zpracování již spíše historická a výsledky spokojenosti vypovídají jen velmi málo o budoucím chování zákazníků. Při nedokonalém vysvětlení smyslu tohoto šetření může být vyplňování dotazníku spokojenosti pro některé zákazníky otravné a ztrátou času.

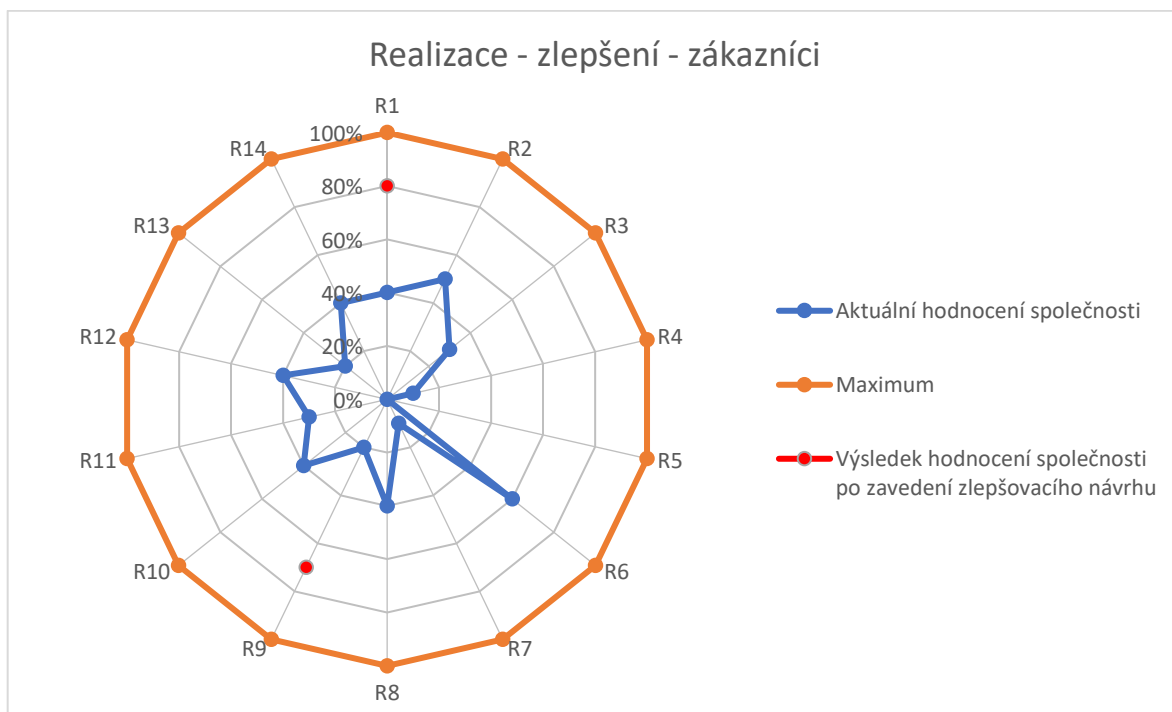
Naprostá většina obchodních vztahů organizace je na úrovni B2B a ve většině případů je do obchodního případu zapojeno více osob (nákupčí, projektový manažer, technický inženýr, manager kvality atd.), proto může být zavádějící, s kým je rozbor spokojenosti veden.

Zdroje a náklady

Šetření spokojenosti zákazníků by mělo být zastřešováno oddělením marketingu, to však v současné době ve společnosti neexistuje a tyto aktivity spadají pod oddělení obchodu, kam by měly být za aktuální situace zařazeny i tyto hodnotící aktivity. Pro pravidelné vyhodnocování spokojenosti zákazníku dvakrát ročně bude hlavním nákladem čas a mzda pracovníka oddělení obchodu. Nemusí se nutně jednat o seniorního obchodníka, jelikož by tyto aktivity měl být schopný zastřešit i méně zkušený obchodní zástupce. Časová náročnost vytvoření dotazníku, získání a zpracování dat je odhadnuta na jeden pracovní měsíc

(přibližně 40 000Kč), jelikož by tato aktivita měla probíhat dvakrát ročně, pohybují se celkové náklady okolo 80 000Kč – 100 000Kč. Při aktuálním strategickém cíli – dosažení 57 mil. Kč v tržbách za rok 2022, se jedná přibližně o 0,2% z této částky. Potenciál zavedení tohoto šetření se obtížně kvantifikuje, ale určitě výrazně přesahuje náklady projektu, především z dlouhodobého hlediska, kdy by znalost spokojenosti zákazníka, respektive jeho potřeb a očekávání měla být základním kamenem dlouhodobé spolupráce a vybudování partnerství.

Následující diagram znázorňuje aktuální stav společnosti v oblasti přístupu k zákazníkům, konkrétně jak společnost buduje udržitelné vztahy se svými zákazníky, jak je segmentuje (R1) 40% a také jak organizace přistupuje k celkové zkušenosti a systému včasné zpětné vazby sloužící k zlepšování fází tvorby hodnoty (R9) 10%. Po zavedení výše popsaného zlepšení by se hodnocení mohlo dostat na výrazně vyšší hodnoty okolo 80% (R1) a 70% (R9) znamenající zavedený systém a plnění výše zmíněných předpokladů.



Graf 8 Znáznornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení

3.3 Projektové řízení

3.3.1 Plánování, řízení projektů a pravidelný controlling

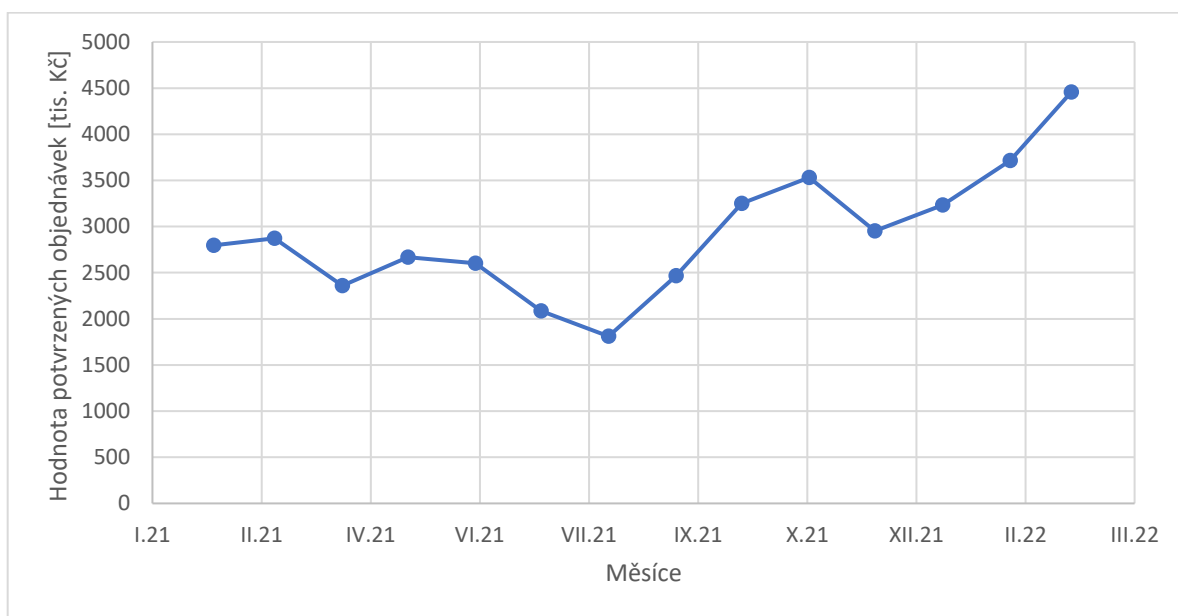
V průběhu workshopu s managementem a vyhodnocování dotazníku Modelu EFQM, bylo zjištěno, že jedním ze zásadních problémů a příležitostí pro zlepšení je zdokonalení projektového řízení. V současném stavu jsou zákaznické projekty rozděleny primárně do čtyř etap:

1. Návrh designu listu
2. Vytvoření 3D modelů vrtule, forem a jejich následná výroba
3. Výroba vrtule
4. Testování vrtule

V některých specifických případech nemusí projekt projít všemi etapami, například v momentě, kdy má zákazník svůj vlastní design nebo když chce využít jen návrhářských služeb a následně vyrábět vrtuli jinde či jinými výrobními postupy. Za návrh designu listu a testování vrtule je zodpovědné oddělení výzkumu a vývoje (RND), tvorbu 3D modelů vrtule, forem a jejich následnou výrobu má na starosti oddělení technologie (TCH) a za výrobu vrtulí nese zodpovědnost oddělení výroby (VYR).

V současné době si každé oddělení plánuje svoji činnost /projekty/ individuálně za využití různých nástrojů: Excel, plánovací tabule nebo ERP systém. Tato situace je složitá i pro obchodní tým, jelikož musí sledovat několik plánovacích nástrojů současně a pozorovat, jak to s daným projektem vypadá. Navíc toto rozdělení plánovacích nástrojů komplikuje práci obchodníků i při odhadu aktuálních dob dodání, protože opět musí analyzovat několik různých plánů a kapacitu jednotlivých oddělení. Nedokonalé sledování a řízení projektů v jednotlivých odděleních navíc způsobuje jejich časté zpoždění oproti slíbenému datu zákazníkovi, což má negativní vliv na jeho spokojenost. Občas také klesá produktivita, protože doba dodání a včasnost dodávek není nijak měřena a řízena, tím pádem není sledována výkonnost zaměstnanců a jejich plnění úkolů. To je samozřejmě velice negativní

z pohledu strategických plánů organizace, protože růst tržeb (o 35% oproti minulému roku), který je na letošní rok naplánován musí být vykonán jednotlivými odděleními, respektive službami a produkty, které nabízí. To se však společnosti zatím daří jen částečně a dobře pozorovatelné je to na jednom ze sledovaných ukazatelů – potvrzené objednávky, které od začátku roku výrazně rostou. Což může znamenat zvýšení výkonnosti oddělení obchodu nebo snížení produktivity ostatních oddělení, pravděpodobně se bude jednat o kombinaci těchto dvou faktorů. Tento ukazatel však ještě více podtrhuje důležitost efektivně a účinně vykonávat projekty v jednotlivých odděleních a také je správně plánovat a řídit.



Graf 9 Vývoj celkové hodnoty potvrzených objednávek v čase

Návrh zlepšení

Organizace by měla implementovat projektové řízení, nejlépe za podpory sjednoceného nástroje projektového managementu. Dále by měla zavést soustavu výkonnostních ukazatelů (KPI) v jednotlivých odděleních, primárně RND a TCH, které bude pravidelně měřit a vyhodnocovat. V jednotlivých odděleních by měly být nastaveny pravidelné ranní stand-up meetingy, při kterých by byl sledován výkon v předešlém dni, vzniklé problémy a plány na nadcházející pracovní den.

Společnost by měla dedikovat část pracovního úvazku některého ze zaměstnanců právě na projektové řízení. Tento projektový manager by pak měl mít na starost klíčové zákaznické projekty, které si vyžadují projektové řízení, dále by měl sledovat plnění vybraných strategických projektů a provádět jejich aktualizaci. Pravděpodobně nejlepším nástrojem pro projektové řízení je Microsoft Project nebo jeho alternativa Project Libre. Oba nástroje poskytují několik metod a přístupů, kterými mohou být jednotlivé projekty řízeny, nástroje navíc nabízí sledování kapacit, aktuálního stavu projektu, výstupy ve formě Ganttova diagramu, přehledu peněžních toků nebo analýz EVA a PERT. Zavedení takového nástroje navíc usnadní orientaci obchodníkům a lépe propojí jednotlivé projekty mezi odděleními. V jednotlivých odděleních by měly být definovány a zavedeny klíčové ukazatelé výkonnosti (dle přístupu SQDIP), mezi nejdůležitější z nich patří:

- ◁ Počet poranění a úrazů
- ◁ Počet zákaznických reklamací
- ◁ Včasnost dodání jednotlivých projektů nebo jejich fází
- ◁ Doba dodání jednotlivých projektů nebo jejich fází
- ◁ Hodnota skladových zásob
- ◁ Počet dokončených projektů
- ◁ Obrat na zaměstnance

Tyto ukazatele by měly být pravidelně zaznamenávány, analyzovány a na jejich základě by měly být prováděny změny vedoucí ke zvýšení produktivity.

V neposlední řadě by také měly být zavedené ranní stand-up meetingy, krátké a stručné setkání pracovníků oddělení, při kterém se prodiskutuje výkonnost z předešlého dne, plány na nadcházející pracovní den a problémy, které brzdí jednotlivé projekty nebo zaměstnance ve vykonávání jejich činnosti.

Smysl a přínos

Hlavním smyslem zavedení projektového řízení je zprůhlednění a vizualizace jednotlivých zákaznických a strategických projektů, tak aby mohly zainteresované strany snadno a rychle zjistit aktuální status projektu. Navíc by toto zprůhlednění mělo vést ke snadnějšímu řízení a plánování projektů. Společně s měřením a analyzováním klíčových ukazatelů výkonnosti a ranních stand-up meetingů by mohl vzniknout robustní systém a nástroj řízení, který by měl potenciál zvyšovat produktivitu v jednotlivých odděleních. Existující nástroj pro řízení projektů (Microsoft Project nebo Project Libre) navíc výrazně usnadní a zpřesní návaznost jednotlivých fází projektů a pomůže s plánováním kapacit.

Předpoklady a rizika

Podstatným předpokladem tohoto návrhu je výběr zaměstnance, který má dobré plánovací a řídicí schopnosti a nejlépe už má nějakou zkušenost s projektovým řízením, dále pak implementace softwaru projektového řízení.

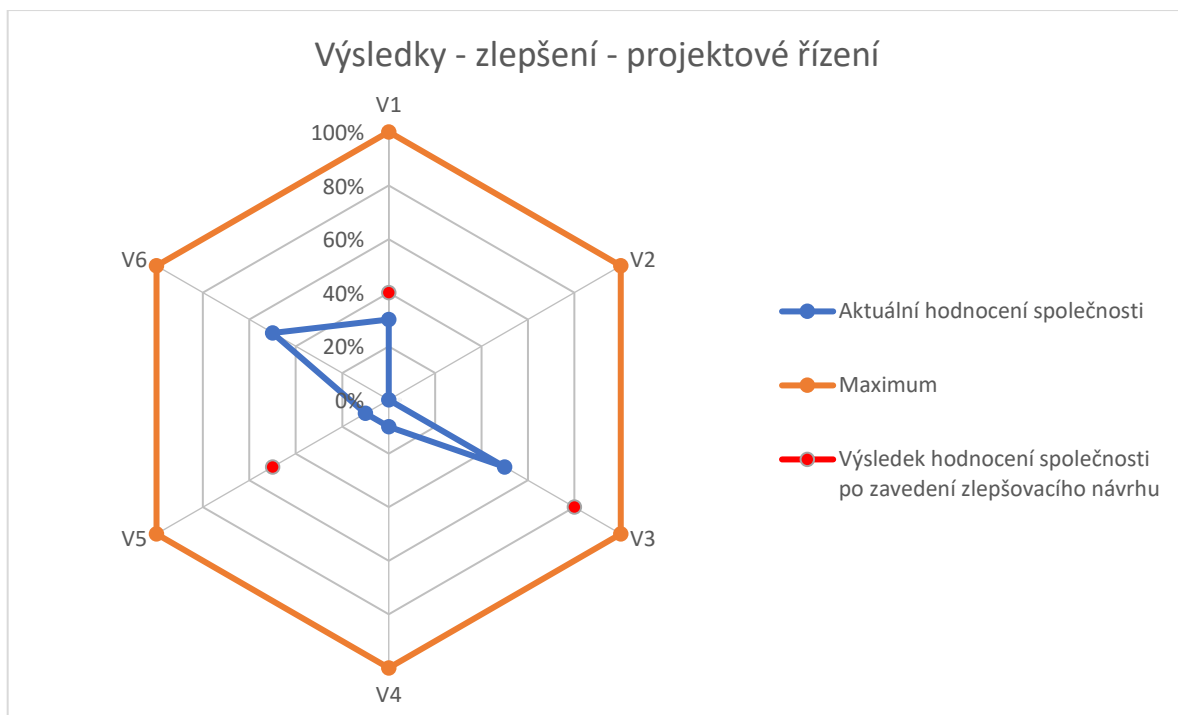
Největším rizikem je pravděpodobně přechod z plánování v jednotlivých odděleních do globálnějšího řešení. Protože v momentě, kdyby toto řešení selhalo, může to negativně ovlivnit velkou část běžících projektů. Pro minimalizaci tohoto rizika je doporučeno nechat běžet aktuální plánovací systémy v jednotlivých odděleních paralelně vedle nově vznikajícího projektového systému až do doby, kdy bude tento projektový plánovací systém odzkoušen a odladěn. Dalším rizikem může být nevole zaměstnanců adaptovat se na nový způsob řízení projektů, jejich plánování a měření výkonnosti. Obzvláště měření výkonnosti jednotlivých zaměstnanců může být velice citlivé téma, které je nutné velice dobře komunikovat.

Zdroje a náklady

Náklady tohoto návrhu jsou spojeny především se mzdou projektového manažera, ta se aktuálně pohybuje okolo 45 000Kč za měsíc. Dalším nákladem může být určitě pořízení softwarových licencí. Nejpokročilejší verze Project Plan 5 je nyní nabízena za 45€ (1100Kč) za měsíc. Těchto verzí bude potřeba minimálně 4-5, pro každého vedoucího oddělení a

projektového manažera. Ostatní uživatelé mohou pro náhled využít základní verzi Project Plan 1 za 9€ (220Kč) za měsíc, těchto licencí bude potřeba přibližně 15. Celkové náklady na software se tak měsíčně budou pohybovat okolo 9000Kč za měsíc. Výhodou verze Project Plan 5 je možnost plánování a správy podnikových zdrojů a modelování různých scénářů portfolia k určení nejlepší cesty dokončení projektů dle klíčových obchodních parametrů. Alternativou k MS Project může být cloudové řešení Project Libre, které nabízí velice podobné funkce. Project Libre může být dokonce použit jako open source, tedy zdarma, jedinou nevýhodou je, že toto řešení není cloudové a jakákoliv aktualizace plánu musí být uložena do souboru, který je sdílen s ostatními uživateli.

Z následujícího grafu je zřejmé, že implementace projektového řízení má pozitivní vliv hned na několik oblastí výsledkové části dle Modelu EFQM. Konkrétně na zlepšení identifikace, přezkoumávání a zlepšování výsledků výkonnosti (V1) z aktuálních 30% na 40%. Návrh dále pomáhá lépe identifikovat výsledky, které mají jasnou vazbu na účel, vizi a strategii organizace (V3) z 50% na 80%. A v neposlední řadě podporuje využití dat k predikci budoucí výkonnosti (V5), kde je potenciál zlepšení největší a to 50%.



Graf 10 Znárodnění zlepšení v oblasti Výsledků po implementaci navrhovaných zlepšení

3.4 LEAN

3.4.1 Zavedení prvků štíhlé organizace pro zvýšení výkonnosti společnosti

Předchozí návrh je zaměřen na plánování a řízení projektů a částečně by mohl zvýšit produktivitu organizace, mnohem výrazněji by však produktivitu mělo zvýšit zavedení některých lean přístupů. Vzhledem k výše zmíněnému problému s rostoucím objemem potvrzených objednávek a nedostatečné produktivitě organizace vůči strategickým cílům, je tento návrh z pohledu produktivity klíčový.

Návrh zlepšení

Prvním nástrojem, který by společnost měla implementovat je Value Stream Mapping (VSM), neboli mapování toku hodnot. Tento nástroj organizaci umožní graficky znázornit tok hodnot a lépe porozumět toku procesů navázaných na řízení, plánování a potřeby zákazníka. Tato vizualizace napomáhá odhalovat příčiny a oblasti plýtvání, úzká místa a

důvody neefektivit. Výsledkem této analýzy by měla být upravená mapa toku hodnot, představující budoucí stav, která minimalizuje negativní vlivy a zvyšuje tak výkonnost organizace.

Dalším doporučovaným prostředkem lean přístupu je metoda 5S. Jedná se o termín, který popisuje pět základních pravidel, kterými by se štihlá organizace měla řídit, pomůže ji totiž vytvořit trvale čisté, přehledné a organizované pracoviště. Konkrétně se jedná o tyto kroky:

1. Seiri – vytržít a odstranit nepotřebné
2. Seiton – uspořádat
3. Seiso – uklízet a čistit
4. Seiketsu – standardizovat
5. Shitsuke – vyžadovat disciplínu

Mezi přínosy, které přinese implementace tohoto přístupu patří: snížení rizika pracovního úrazu, zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality produktu, vytvoření příjemného pracovního prostředí a další.

Posledním doporučeným nástrojem je standardizovaná práce, která tvoří základ Lean filozofie. Jedná se v podstatě o pracovní postup, který jasně definuje jednotlivé kroky a činnosti. Standardizovaná práce je nedílnou součástí neustálého zlepšování, protože po úspěšné aplikaci přístupu PDCA je nutná standardizace, která popisuje změnu, respektive nový standard. Zlepšování bez standardizace není dlouhodobě udržitelné.

Smysl a přínos

Filozofie Leanu se obecně snaží zvyšovat přidanou hodnotu všech prováděných činností a procesů v organizaci. Také usiluje o minimalizaci plýtvání, a to nejen v podobě finančních prostředků, ale i lidských zdrojů nebo času a materiálu. Lean přístup se také snaží o neustále zlepšování činností a procesů a zapojování zaměstnanců organizace. Tyto rysy jsou velice podobné s některými předpoklady modelu EFQM a v konečném důsledku by měly přispět ke zvyšování výkonnosti organizace.

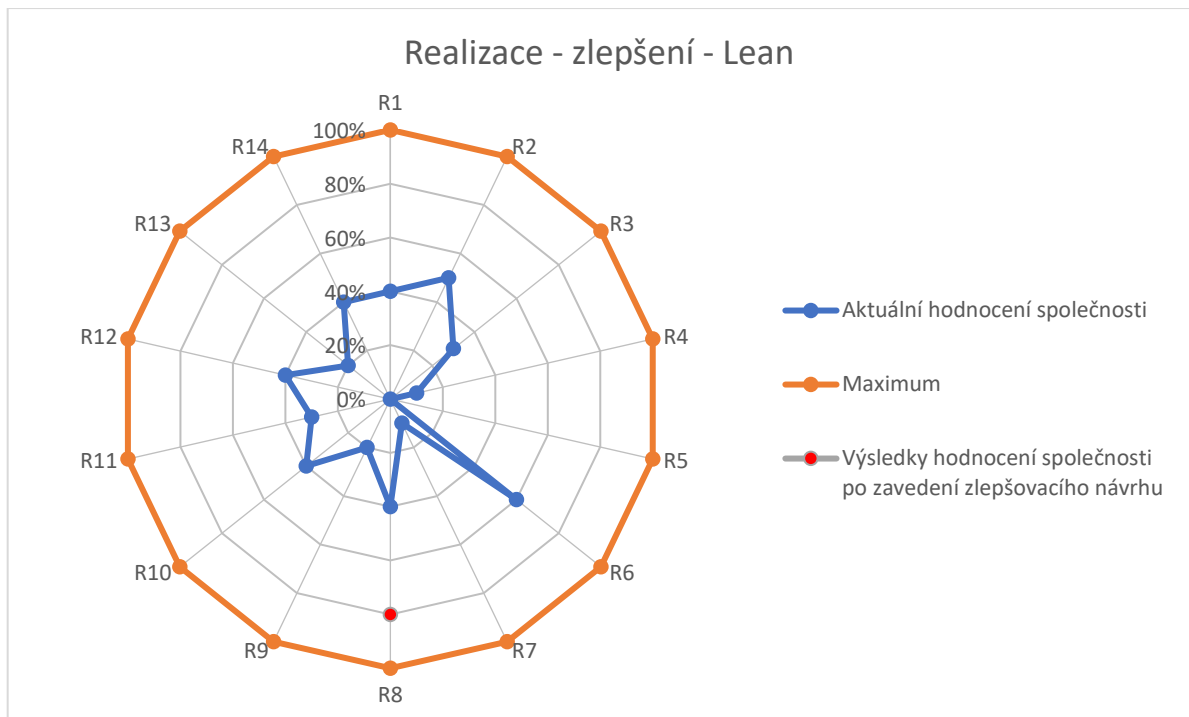
Předpoklady a rizika

Důležitým předpokladem je kázeň a morálka vedoucích pracovníků, kteří musí jít ostatním zaměstnancům při zavádění Lean principů příkladem. Důležité je také zaměstnancům vysvětlit smysl a důvody prováděných změn, protože jinak se může celá aktivita a snaha o změnu potýkat se silným odporem a nevolí. Podstatné je konkrétní nástroj zavést, ale pak jej především udržovat a zdokonalovat, nejlépe se zapojením ostatních zaměstnanců.

Zdroje a náklady

Existují dva přístupy, jak mohou být Lean principy zaváděny. První nastává za předpokladu, že má organizace k dispozici zaměstnance, který má s Lean kulturou nějakou zkušenost a je schopen jednotlivé nástroje implementovat. Ve větších společnostech se jedná přímo o Lean specialisty. Druhým přístupem je povolání externího odborníka, který pomůže navrhnout kostru přístupu, provede školení se zainteresovanými pracovníky a následně monitoruje implementaci daného nástroje a pomáhá v případě problémů či nejasností. Základní školení pro daný Lean nástroj se pohybuje okolo 20 000Kč – 40 000Kč, následné konzultace, která se koná vícekrát, stojí okolo 10 000Kč. Celkově tak externí náklady činí přibližně 50 000Kč – 70 000Kč za implementovaný nástroj. Obvykle lze implementovat dva až tři přístupy ročně, což znamená přibližně 200 000Kč v externích nákladech. Důležité je si také uvědomit, že školitel působí spíše v roli mentora a reálné změny musí být odpracovány zaměstnanci organizace s výraznou podporou vedení.

Implementace tohoto návrhu výrazně posouvá hodnocení organizace v oblasti Realizace, konkrétně předpoklad využívání efektivních a účinných způsobů, jak vytvářet hodnotu, naplňovat svůj účel a dodávat hodnotovou nabídku (R8). Z původního hodnocení 40% se po zavedení některých Lean nástrojů může organizace dostat až na 80%, což dle hodnocení Modelu EFQM znamená zavedený stav s neustálým zdokonalováním.



Graf 11 Znáznornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy a zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti Mejlík Propellers s.r.o. pomocí Modelu EFQM a následný návrh pro zlepšení, která povedou ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace.

Pro úspěšné splnění tohoto cíle bylo nejprve nutné provést rešerši a popsat základní teoretické východisko této problematiky. Důležitým předpokladem bylo také správné porozumění a aplikace Modelu EFQM, což bylo zajištěno opakovanou diskusí s manažerkou moderních nástrojů řízení paní Mgr. Danuší Fišerovou z České společnosti pro jakost, která má v České republice Model EFQM na starosti.

Po této fázi následovala analýza současného stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM. Tento dotazník byl zodpovězen v rámci workshopu s členy managementu společnosti, který byl veden formou řízené diskuse a vzniklé hodnocení reprezentuje jejich společný konsenzus. Provedená analýza odhalila příležitosti pro zlepšení, ale i silné stránky organizace v různých oblastech řízení a posloužila tak jako výchozí stav pro zlepšovací návrhy. Jednotlivé návrhy byly zpracovány strukturovanou formou, kdy byl nejdříve detailněji rozebrán aktuální stav, následoval samotný návrh zlepšení, který popisoval technické řešení návrhu. Dále byl popsán smysl a přínos návrhu, jeho předpoklady a rizika. Součástí každého návrhu byla i analýza zdrojů a nákladů potřebných k zavedení navrhovaného zlepšení. V závěru každého návrhu bylo následně provedeno porovnání hodnocení současného stavu s budoucím stavem po zavedení změny.

První dva návrhy se zaobírají vlastními pracovníky organizace. První z nich cílí na šetření spokojenosti zaměstnanců, které aktuálně není v organizaci prováděno. Návrh obsahuje popis způsobu, jakým by šetření spokojenosti mělo být realizováno, včetně jednotlivých oblastí, na které by se šetření mělo zaměřit. Druhý návrh se věnuje motivačnímu systému odměňování na základě plnění stanovených cílů. Hlavními přínosy těchto opatření by měla být vyšší spokojenost, motivovanost a zainteresovanost zaměstnanců, která následně povede ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Třetí návrh je věnován šetření spokojenosti zákazníků, které aktuálně v organizaci také neprobíhá. Zavedení tohoto šetření by však mohlo výrazně pomoci při porozumění zákaznických potřeb a očekávání, zákaznické náměty mohou také objevit nové příležitosti pro zlepšení.

Čtvrtý návrh zavádí do organizace projektové řízení, které by mělo zpřehlednit a vizualizovat stav zákaznických a strategických projektů, což zefektivní jejich řízení a plánování.

Poslední návrh je zaměřen na implementaci nástrojů leanu, konkrétně mapování toku hodnot, metodu 5S a standardizovanou práci. Zavedení těchto nástrojů by mělo výrazně pomoci zvýšit přidanou hodnotu prováděných činností, minimalizovat plýtvání a budovat kulturu neustálého zlepšování.

Provedená analýza aktuálního stavu společnosti dle dotazníku Modelu EFQM ukázala velký potenciál pro zlepšení organizace téměř ve všech sledovaných oblastech. Výše zmíněné návrhy jsou jenom prvním výběrem možných zlepšení vedoucích ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti společnosti.

Cíl, který byl stanovený na začátku této diplomové práce se na základě výše popsaného podařilo splnit. Současně mají prezentované návrhy reálnou podobu a společnost se může pokoušet o jejich implementaci. Dalším doporučením je opakování hodnocení dle Modelu EFQM, které ověří, jak dobře byly tyto návrhy implementovány a odhalí další prostor pro zlepšení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-726-1186-7.
- [2] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [3] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. Prosperita firmy. ISBN ISBN978-80-7201-872-7.
- [4] VEBER, Jaromír a Adriana KNÁPKOVÁ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. Prosperita firmy. ISBN ISBN978-80-7261-200-0.
- [5] KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a kolektiv. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [6] ČSN EN ISO 9004. *Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha, 2001.
- [7] *EFQM: About EFQM* [online]. 2020 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://efqm.org/about/>

- [8] *Model EFQM* [online]. 2. vyd. 2019 [cit. 2022-05-08]. ISBN 978-90-5236-851-1. Dostupné z: <https://mailchi.mp/7703bd3f60fd/qqr7x5leq>
- [9] *Dotazník Model EFQM* [online]. 2020 [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://assessbase.digitalefqm.com/assessment/questionnaire-2020>
- [10] *Mejzlik Propellers* [online]. [cit. 2022-05-08]. Dostupné z: <https://www.mejzlik.eu/>
- [11] *Tvorba modelu pro hodnocení výkonnosti podniku – vybraná východiska* [online]. [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/download.php?lang=cs&jnl=eam&pdf=108.pdf>
- [12] *EFQM Excellence Model*. Brussels, EFQM 2003, 35 s. ISBN 90-5236-242-4.
- [13] *EFQM Foundation Training* [online]. EFQM. 2020 [cit. 2022-05-09].

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v čase.....	39
Graf 2 Vývoj tržeb v čase	42
Graf 3 Vývoj výsledků hospodaření v čase	42
Graf 4 Směřování – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace	62
Graf 5 Realizace – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace	62
Graf 6 Výsledky – výsledky hodnocení aktuálního stavu organizace	63
Graf 7 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení ..	70
Graf 8 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení ..	73
Graf 9 Vývoj celkové hodnoty potvrzených objednávek v čase	75
Graf 10 Znázornění zlepšení v oblasti Výsledků po implementaci navrhovaných zlepšení	79
Graf 11 Znázornění zlepšení v oblasti Realizace po implementaci navrhovaných zlepšení	82

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Různé koncepce managementu jakosti [1].....	19
Obrázek 2 Model procesně orientovaného systému managementu jakosti [6]	23
Obrázek 3 Základní principy Modelu EFQM [8]	27
Obrázek 4 Analýza Směrování (RADAR) [8].....	32
Obrázek 5 Analýza Realizace (RADAR) [8].....	33
Obrázek 6 Analýza Výsledků (RADAR) [8].....	33
Obrázek 7 Bodové rozložení pomocí logiky RADAR [8].....	34
Obrázek 8 Srovnání skokového zlepšování a zlepšování po malých krocích (Kazien) – vlastní tvorba	37
Obrázek 9 Organizační struktura	40
Obrázek 10 Ekosystém organizace	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vyhodnocení předpokladu S1.....	44
Tabulka 2 Vyhodnocení předpokladu S2.....	44
Tabulka 3 Vyhodnocení předpokladu S3.....	45
Tabulka 4 Vyhodnocení předpokladu S4.....	46
Tabulka 5 Vyhodnocení předpokladu S5.....	47
Tabulka 6 Vyhodnocení předpokladu S6.....	47
Tabulka 7 Vyhodnocení předpokladu S7.....	48
Tabulka 8 Vyhodnocení předpokladu S8.....	48
Tabulka 9 Vyhodnocení předpokladu S9.....	49
Tabulka 10 Vyhodnocení předpokladu R1	50
Tabulka 11 Vyhodnocení předpokladu R2	51
Tabulka 12 Vyhodnocení předpokladu R3	51
Tabulka 13 Vyhodnocení předpokladu R4	52
Tabulka 14 Vyhodnocení předpokladu R5	52
Tabulka 15 Vyhodnocení předpokladu R6	53
Tabulka 16 Vyhodnocení předpokladu R7	53
Tabulka 17 Vyhodnocení předpokladu R8	54
Tabulka 18 Vyhodnocení předpokladu R9	55
Tabulka 19 Vyhodnocení předpokladu R10	55
Tabulka 20 Vyhodnocení předpokladu R11	56
Tabulka 21 Vyhodnocení předpokladu R12	56
Tabulka 22 Vyhodnocení předpokladu R13	57
Tabulka 23 Vyhodnocení předpokladu R14	58

Tabulka 24 Vyhodnocení předpokladu V1	58
Tabulka 25 Vyhodnocení předpokladu V2	59
Tabulka 26 Vyhodnocení předpokladu V3	59
Tabulka 27 Vyhodnocení předpokladu V5	60
Tabulka 28 Vyhodnocení předpokladu V5	60
Tabulka 29 Vyhodnocení předpokladu V6	61

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Dotazník Modelu EFQM

Příloha 1 – Dotazník Modelu EFQM [9]

Tento jednoduchý dotazník slouží zvědavým nebo méně zkušeným organizacím identifikovat jejich aktuální pozici a stanovit příležitosti pro zlepšení.

Aby organizace dosáhla a udržela mimořádné výsledky, které splňují nebo překonávají očekávání jejich zainteresovaných stran, je nutné:

- ⟨ Definovat inspirativní účel
- ⟨ Vytvořit ambiciózní vizi
- ⟨ Rozvíjet strategii, která je zaměřena na vytváření udržitelné hodnoty
- ⟨ Budovat vítěznou kulturu

Směřování

Všechny tyto kroky připravují cestu pro organizaci stát se leadrem ve svém ekosystému a vykonat svoje budoucí plány.

V praxi, jsme zjistili, že mimořádná organizace:

- ⟨ Má definovaný účel, který inspiruje zainteresované strany.
- ⟨ Definovala a pochopila potřeby zainteresovaných stran a určila, které z nich jsou klíčové pro její úspěch.
- ⟨ Provedla průzkum svého ekosystému, rozumím mu, a to včetně megatrendů a cílů udržitelného rozvoje OSN.
- ⟨ Má vypracovanou strategii, která určuje výkonnostní cíle a transformační iniciativy.
- ⟨ Navrhla a implementovala systém správy a řízení výkonnosti, který je v souladu s jejími ambicemi a odpovídá strategii.
- ⟨ Zavedla a rozvíjí vítěznou organizační kulturu, která je demonstrována žádoucím chováním pracovníků.
- ⟨ Vytvořila prostředí pro přijímání změny, kde je úspěch standardem.

- ◁ Porozuměla důležitosti a výhodám plynoucích se zaměřením na kreativitu, inovaci a převratné přemýšlení, které je poháněno ambiciózními cíli.
- ◁ Zajistila, že účel, vize a strategie jsou efektivně komunikovány klíčovými zainteresovanými stranami, a současně jak k nim jednotlivé klíčové zainteresované strany přispívají.

Realizace

Směřování připravuje cestu kupředu, ale dále organizace potřebuje vykonávat svoji strategii efektivně a účinně, aby zajistila, že:

- ◁ Zná svoje zainteresované strany v rámci ekosystému a plně spolupracuje s těmi, kteří jsou klíčovými pro její úspěch.
- ◁ Vytváří udržitelnou hodnotu.
- ◁ Řídí úroveň výkonnosti, která je nezbytná pro úspěch v současnosti, a zároveň je hnací silou nezbytného zlepšování a transformace, má-li být úspěšná v budoucnosti.

V praxi, jsme zjistili, že mimořádná organizace:

- ◁ Vybudovala udržitelné partnerství se svými zákazníky, které vhodně segmentuje.
- ◁ Přilákala, zaměstnala, rozvíjela a udržela si své zaměstnance, včetně porozumění jejich vyvíjecím se potřebám a očekáváním.
- ◁ Identifikovala klíčové obchodní a řídicí zainteresované strany, které mají finanční, právní a obecné zájmy v organizacích a rozumí jejich očekáváním.
- ◁ Vytvořila, vyvinula a udržela vztah se svými klíčovými zainteresovanými stranami ve společnosti za účelem vzájemného prospěchu.
- ◁ Rozdělila svoje klíčové partnery a dodavatele dle svého účelu, vize a strategie.
- ◁ Rozvinula portfolio svých produktů, služeb a řešení v souladu se svým účelem, vizí a strategií.
- ◁ Vyjádřila svoje hodnotové nabídky do atraktivních a poutavých sdělení, která jsou sdělována stávajícím i potenciálním zákazníkům.

- ⟨ Zavedla efektivní a účinné způsoby vytváření hodnoty, včetně zajištění toho, aby mohla důsledně plnit svůj účel a nabídku hodnot.
- ⟨ Definovala a zavedla celkovou zkušenost včetně včasné zpětné vazby pro zlepšení různých fází vytváření hodnoty.
- ⟨ Použila systém řízení výkonnosti k zajištění soudržného propojení mezi svým účelem, strategií, cíli udržitelného vytváření hodnot a výsledky.
- ⟨ Určila potřeby transformace a změn s přihlédnutím ke svému účelu, strategii a cílům a výsledkům udržitelného vytváření hodnot.
- ⟨ Poskytla schopnosti, zdroje a nástroje pro rozvoj a udržení kreativity, inovací a převratného myšlení.
- ⟨ Zajistila identifikaci dat potřebných pro podporu svých transformačních plánů a správu produktů, služeb a řešení, které současnosti nabízí.
- ⟨ Určila a zodpovědně spravuje kritická aktiva a zdroje, které jsou nezbytné pro její trvalé strategické, výkonnostní a transformační potřeby.

Výsledky

To, čeho organizace dosáhla z pohledu Směřování a Realizace, včetně předpovědi budoucnosti. V praxi bylo zjištěno, že výborná organizace poskytuje údaje o výsledcích pro:

- ⟨ Vnímání zainteresovaných stran
- ⟨ Vytváření udržitelné hodnoty
- ⟨ Řízení výkonnosti a transformace

V praxi by výborná organizace měla:

- ⟨ Identifikovat, přezkoumávat a zlepšovat soubor výsledků vnímání zainteresovaných stran a výsledků výkonnosti.
- ⟨ Dosahovat pozitivních trendů nebo trvale vynikajících výsledků vnímání zainteresovaných stran.

- ◁ Jasně definovat soubor výsledků, které jasně souvisejí s účelem, vizí a strategií organizace a ty jsou nadále přezkoumávány a zlepšovány.
- ◁ Měřit dopad svých transformačních aktivit na výkonnost.
- ◁ Využívat data a další poznatky k předvídání budoucí výkonnosti.
- ◁ Dosahovat pozitivních trendů nebo trvale vynikající výkonnosti během strategického období/cyklu.

Hodnocení

0%	Nic není implementováno
10%	Plány zahájeny
20%	Plány a částečná realizace
30%	Určitá realizace a úpravy
40%	Velká část realizace
50%	Velká část realizace s některými upřesněními
60%	Velká část realizace s výrazným upřesněními
70%	Podstatně zavedeno
80%	Podstatně zavedeno a neustále zdokonalováno
90%	Plně zavedeno a externě hodnoceno
100%	Vzor světové úrovně