



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM EFQM EXCELLENCE MODEL

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING THE EFQM EXCELLENCE MODEL

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Opletalová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Bc. Kristýna Opletalová
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

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

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

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

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

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti vybrané společnosti s využitím EFQM Excellence Model. Teoretická část vymezuje pojem výkonnost a způsoby měření výkonnosti. Analytická část je věnována představení vybrané společnosti a hodnocení její výkonnosti prostřednictvím modelu START, který vychází z metodiky EFQM Excellence Model. Na základě výsledků hodnocení jsou identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení, ze kterých následně vychází návrhy opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti.

Klíčová slova

výkonnost, měření výkonnosti, sebehodnocení, EFQM Excellence Model, model START

Abstract

The diploma thesis is focused on the performance evaluation of a selected company using the EFQM Excellence Model. The theoretical part defines the concept of performance and methods of its measuring. The analytical part is devoted to the introduction of the selected company and the evaluation of its performance through the START model, which is based on the EFQM Excellence Model methodology. Based on the results of the evaluation, strengths and areas for improvement are identified, from which proposals for measures to improve the company's performance are based.

Keywords

performance, performance measurement, self-assessment, EFQM Excellence Model, START Model

Bibliografická citace

OPLETALOVÁ, Kristýna. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím EFQM Excellence Model* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-09]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/142018>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. května 2022

.....

podpis studenta

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této diplomové práce. Děkuji také zaměstnancům vybrané společnosti za poskytnutí potřebných dat a informací. Velké poděkování patří také kamarádce K. K. a v neposlední řadě mé rodině, která je mi oporou v průběhu celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY.....	11
1.1 Cíle práce	11
1.2 Použité metody.....	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	12
2.1 Výkonnost	12
2.2 Měření výkonnosti	12
2.2.1 Balanced Scorecard.....	13
2.2.2 Six Sigma.....	15
2.2.3 Benchmarking	17
2.2.4 Model Malcolma Baldrige	20
2.2.5 EFQM Excellence Model	21
2.3 Strategická analýza.....	27
2.3.1 PESTLE analýza	28
2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	29
2.4 Finanční ukazatele.....	31
2.4.1 Ukazatele rentability	31
2.4.2 Ukazatele zadluženosti	32
2.4.3 Ukazatele likvidity	33
2.4.4 Ukazatele aktivity	34
3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	36
3.1 Představení společnosti	36
3.1.1 Historie společnosti.....	37
3.1.2 Organizační struktura.....	38
3.1.3 Výrobní program.....	38
3.1.4 Hlavní trhy a zákazníci	39
3.1.5 Hlavní konkurenti	40
3.1.6 Analýza finanční situace	41
3.2 Strategická analýza.....	45
3.2.1 PESTLE analýza	45
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil	52

3.2.3	Shrnutí strategické analýzy	54
3.3	Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu START	56
3.3.1	Vedení	57
3.3.2	Strategie	59
3.3.3	Pracovníci	60
3.3.4	Partnerství a zdroje	62
3.3.5	Procesy, produkty a služby	64
3.3.6	Zákazníci – výsledky	66
3.3.7	Pracovníci – výsledky	68
3.3.8	Společnost – výsledky	70
3.3.9	Klíčové výsledky	72
3.3.10	Celkové vyhodnocení	76
3.3.11	Silné stránky a oblasti pro zlepšení	80
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ	82
4.1	Spokojenost zaměstnanců	82
4.1.1	Měření spokojenosti formou dotazníku	82
4.1.2	Rozšíření zaměstnaneckých benefitů	85
4.2	Optimalizace skladového hospodářství	91
4.2.1	Analýza rizik	92
4.2.2	Finanční zhodnocení	98
4.2.3	Způsob financování	99
4.2.4	Časová analýza	102
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	109
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	117
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	118
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	119
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	120
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	121
	SEZNAM PŘÍLOH	122

ÚVOD

Globalizace, intenzivní celosvětová konkurence a neustále se měnící požadavky zákazníků během posledních desetiletí dramaticky změnilly podnikatelské prostředí. V důsledku toho se podniky nemohou nadále spoléhat na své dosavadní obchodní operace a jsou nuceny implementovat širokou škálu inovativních manažerských filozofií, nástrojů a technik, které napomáhají zvyšovat podnikovou výkonnost a posilovat konkurenční výhodu. Vzhledem k dynamičnosti podnikatelského prostředí je však pro ně nesmírně obtížné tuto konkurenční výhodu dlouhodobě udržet. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze podniky, které jsou flexibilní, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň své výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování, přičemž hlavním předpokladem růstu je efektivní řízení opírající se o opakovaná měření. Samotná měření vychází z identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek, která odrážejí vzájemné vazby mezi podnikovými aktivitami. Tradiční měřítka vycházela především z finančních ukazatelů. Při hodnocení výkonnosti podniku mají své nezastupitelné místo, poskytují však pouze pohled do minulosti a tíhnou k funkčnímu zaměření. Vzhledem ke skutečnosti, že čerpají data převážně z účetních výkazů, opomíjejí význam dalších podnikových zdrojů, které nejsou v účetnictví zachyceny, jako například vysoká kvalita výrobků a služeb, motivovaní a zkušení zaměstnanci, pružné interní procesy nebo spokojení a loajální zákazníci. Niven (2005) zdůrazňuje, že tyto zdroje často tvoří až tři čtvrtiny hodnoty podniku a jejich význam stále narůstá. Na základě těchto nedostatků byla finanční měřítka časem doplněna řadou nefinančních ukazatelů, a vznikly tak nové komplexní systémy měření výkonnosti podniku, mimo jiné EFQM Excellence Model.

Předmětem této diplomové práce je hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu START, vycházejícího z metodiky EFQM. Práce je rozdělena do čtyř kapitol. V první je popsán hlavní cíl, dílčí cíle potřebné k jeho dosažení a použité metody. Druhá kapitola obsahuje teoretická východiska, která představují rámec důležitý pro uchopení problematiky řešené v analytické části. Následující, analytická část, je věnována představení vybrané společnosti, strategické analýze jejího vnějšího a oborového okolí a hodnocení výkonnosti prostřednictvím dotazníkového systému modelu START. V závěru kapitoly jsou identifikovány silné stránky a oblasti pro zlepšení, ze kterých následně vycházejí návrhy opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti.

1 CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY

Předmětem této kapitoly je vymezení hlavního cíle diplomové práce, dílčích cílů potřebných k jeho dosažení a popis metod, které byly při zpracování použity.

1.1 Cíle práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti vybrané společnosti s využitím přístupu EFQM Excellence Model a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti. K dosažení hlavního cíle je nutné vymezit dílčí cíle, těmi jsou:

- na základě vhodně zvolené odborné literatury formulovat teoretická východiska nezbytná pro uchopení řešené problematiky,
- v úvodu analytické části představit vybranou společnost, její historii, hlavní trhy, zákazníky a konkurenty a popsat současnou finanční situaci prostřednictvím analýzy vývoje konkrétních finančních ukazatelů,
- provést analýzu vnějšího a oborového okolí společnosti na základě analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil,
- zhodnotit výkonnost společnosti v devíti hlavních kritériích EFQM Excellence Model s využitím dotazníkového systému modelu START a stanovit celkovou výkonnost společnosti,
- identifikovat silné stránky a oblasti pro zlepšení, na jejichž základě budou navrženy opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti.

1.2 Použité metody

V teoretické části diplomové práce je použita metoda deskripce, tedy popis jednotlivých pojmů. Analytická část využívá metodu analýzy, která představuje myšlenkové rozložení zkoumaného jevu na jednotlivé složky. Následně jsou dílčí složky opět spojeny v celek na základě metody syntézy, sloužící především k odhalení vzájemných vztahů a souvislostí. V práci je využita také metoda komparace, tj. porovnání jednotlivých výsledků ve sledovaných letech. Klíčovou metodou je polostrukturované dotazování vycházející z dotazníkového systému modelu START, jako podpora slouží rovněž analýza sekundárních dat. V závěru jsou využity zejména metody indukce a dedukce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část diplomové práce vychází z odborné literatury a představuje základní rámec pro zpracování analytické části. Nejprve je přiblížen pojem výkonnost a vývoj způsobů měření výkonnosti podniku. Následuje charakteristika konkrétních systémů měření výkonnosti, s důrazem na EFQM Excellence Model. Další část je zaměřena na analýzu vnějšího okolí PESTLE a analýzu oborového okolí Porterův model pěti konkurenčních sil. Závěr kapitoly obsahuje popis vybraných finančních ukazatelů, které budou následně využity v analytické části práce.

2.1 Výkonnost

S pojmem výkonnost se setkáváme v různých oborech lidské činnosti, neexistuje tedy jeho jednoznačná definice. Obecně lze výkonnost chápat jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s porovnávaným způsobem průběhu dané činnosti (Wagner, 2009, s. 17). Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 13) souvisí výkonnost podniku se schopností využívat konkurenční výhodu a reagovat na neustálé změny v podnikatelském prostředí. Výkonnost je dále možné vymezit jako míru dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, podnikem a procesy, přičemž klíčové je určení hodnot, kterých má být dosaženo. Na úrovni podniku vyplývají cílové hodnoty ze strategie, v případě procesů jsou zpravidla odvozeny z benchmarkingu hlavních konkurentů (Solař a Bartoš, 2003, s. 11).

2.2 Měření výkonnosti

Měření výkonnosti představuje činnost, prostřednictvím které lze zkoumanému jevu, v tomto případě podniku, přiřadit určitou hodnotu (Wagner, 2009, s. 35). Proces měření vychází z identifikace klíčových faktorů, které výkonnost ovlivňují, jako například velikost podniku, předmět podnikání nebo konkurenční prostředí, a stanovení optimálního systému měřítek (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13; Mallya, 2007, s. 205).

Wagner (2009, s. 23) poukazuje na skutečnost, že pojetí měřítek výkonnosti může být z hlediska účastníků na trhu subjektivní. Pro zákazníky je nejdůležitější uspokojení potřeb a přání, od společnosti očekávají kvalitní produkt za přijatelnou cenu. Z jejich pohledu je měřítkem například kvalita, dodací lhůta nebo cena. Pro manažery je klíčová dlouhodobá prosperita společnosti a podíl na trhu. V jejich pojetí jsou měřítka výkonnosti likvidita,

rentabilita, stabilní tržní podíl nebo nízké náklady. Vlastníci podniku budou monitorovat zejména zhodnocení vloženého kapitálu, klíčovými měřítky jsou tedy ukazatele návratnosti investic nebo ekonomická přidaná hodnota EVA (Šulák a Vacík, 2005, s. 7).

Měření výkonnosti podniku prošlo dlouholetým vývojem. Zpočátku se používala ryze finanční měřítko založené na účetních výkazech a tržních datech. Pro zhodnocení výkonnosti jsou sice nepostradatelná, jelikož manažerům poskytují informace o tvorbě hodnoty, jejich zásadním nedostatkem je však skutečnost, že tyto informace jsou zjištěny až ex post. V důsledku toho byly finanční ukazatele časem doplněny řadou dalších nefinančních ukazatelů, které umožňují komplexní pohled na budoucí vývoj výkonnosti podniku, jeho konkurenceschopnost a dlouhodobou úspěšnost. Spojení těchto dvou přístupů vedlo ke vzniku nových systémů měření výkonnosti, a to Balanced Scorecard, Six Sigma, Benchmarking, Model Malcolma Baldrige a EFQM Excellence Model (Solař a Bartoš, 2003, s. 13; Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 34).

2.2.1 Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard (BSC) byl poprvé představen v 90. letech 20. století americkým profesorem Robertem S. Kaplanem a jeho kolegou Davidem P. Nortonom v časopise Harvard Business Review. BSC převádí podnikovou vizi a strategii do uceleného souboru měřítek výkonnosti, která poskytují rámec pro posuzování systému řízení podniku. Zachovává tradiční finanční měřítko, doplňuje je však o tzv. hybné síly budoucí výkonnosti (Grasseová a kol., 2012, s. 101; Kaplan a Norton, 2005, s. 14). Podporuje soulad mezi strategií podniku a právě realizovanými podnikatelskými aktivitami, a to na základě čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu (Učeň, 2008, s. 31).

Finanční perspektiva

Tato perspektiva zahrnuje finanční cíle podniku a umožňuje manažerům sledovat finanční úspěchy a tvorbu hodnoty. Hlavním cílem je uspokojování zájmů vlastníků v podobě adekvátního zhodnocení vložených prostředků, proto je zaměřena především na finanční

ukazatele rentability, likvidity a ekonomické nebo tržní přidané hodnoty (Pavelková a Knápková, 2009, s. 195–196; Solař a Bartoš, 2006, s. 52–57).

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě jsou identifikovány klíčové zákaznické a tržní segmenty. Měřítky mohou být spokojenost a loajalita zákazníků, jejich ziskovost nebo podíl na jednotlivých trzích. Důležité je také vymezení konkrétních měřítek hodnotové výhody, které může podnik zákazníkům nabídnout, jako například včasné dodávky nebo produktové inovace. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat tržní strategii, která v budoucnu zajistí vysokou finanční návratnost (Solař a Bartoš, 2006, s. 35; Kaplan a Norton, 2005, s. 33).

Perspektiva interních procesů

Cílem je určit kritické interní procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, a to v oblasti potřeb zákazníků a očekávání ze strany vlastníků. Důležité je zaměření na hodnotový řetězec, sestávající z inovačního, provozního a prodejního procesu. Inovační proces vyhodnocuje informace o nových příležitostech a zákaznických požadavcích, na základě kterých podnik vyvíjí nové výrobky. Provozní proces sleduje délku mezi uskutečněním objednávky a jejím dodáním a prodejní proces zahrnuje vypořádání inkasa a zákaznický servis (Kaplan a Norton, 2005, s. 33; Pavelková a Knápková, 2009, s. 196).

Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva se zabývá podnikovou infrastrukturou nezbytnou pro dlouhodobý růst, zlepšování a naplňování strategie. Vychází ze tří základních zdrojů, a to lidí, systémů a podnikové kultury. Jestliže chce podnik dosahovat vyšší výkonnosti, musí pravidelně investovat do rekvalifikace svých zaměstnanců, zlepšování informačních technologií a zdokonalování podnikových procedur (Solař a Bartoš, 2006, s. 36; Kaplan a Norton, 2005, s. 35).

Dle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 197) je pro úspěšnost implementace BSC do systému řízení podniku vhodné vytvořit strategickou mapu, v rámci níž jsou pro každou ze čtyř perspektiv zvolena měřítko, jejich cílové hodnoty a hybatelé, kteří jsou tyto hodnoty schopni ovlivnit. Ze strategické mapy musí být zřejmé, co je potřebné udělat a kdo je

zodpovědný za dosažení cílových hodnot. Předpokladem efektivního využití BSC v řízení výkonnosti je zejména vzájemné propojení jednotlivých perspektiv a definování vztahů mezi zvolenými měřítky. Koncept BSC je silně provázán na finanční výstupy a naplňování hlavního cíle podnikání, tj. dlouhodobé maximalizace tržní hodnoty. Z toho vyplývá, že například spokojenost zákazníků nebo zaměstnanců není hlavním cílem, ale pouze prostředkem k jeho dosažení. V praxi však často strategické mapy zcela absentují, což je jedním z důvodů neúspěšné implementace BSC do strategického systému řízení (Nenadál, 2016, s. 196–197).

Přínos BSC spočívá zejména v poskytnutí přehledu o reálné výkonnosti interních procesů, včetně hodnocení skutečné efektivnosti investic. Soustřeďuje pozornost managementu i všech zaměstnanců na plnění strategie, tedy vytváření budoucích perspektiv, zlepšuje vnitropodnikovou komunikaci a umožňuje realizovat zpětnou vazbu pro účely přizpůsobení dílčích cílů hlavnímu cíli podniku (Solař a Bartoš, 2006, s. 38).

2.2.2 Six Sigma

Six Sigma je komplexní a flexibilní nástroj dosahování, udržování a zvyšování výkonnosti společnosti. Je to systém založený na přesných datech, který kombinuje techniky statistického řízení kvality, metody analýzy dat a systematický výcvik všech zaměstnanců. Zaměřuje se na procesy, jejich efektivní řízení a trvalé zlepšování, s cílem zvyšování užítku pro zákazníka. Základní myšlenka vychází z předpokladu, že pokud je možné měřit počet defektů, resp. neshod v rámci procesu, je rovněž možné vymezit opatření, která tyto neshody eliminují na akceptovatelnou úroveň. Univerzálnost metody Six Sigma spočívá v tom, že pojem počet neshod lze chápat jako vadné díly vztahující se k výrobním operacím, neshodné produkty zjištěné při vstupní kontrole nebo také jako různé problémy, jež se vyskytují při poskytování služeb (Veber a kol., 2010, s. 235–236; Dvořáček, 2005, s. 38).

Klíčové prvky Six Sigma jsou následující:

- kritický pohled na kvalitu,
- defekty, resp. neshody,
- schopnosti procesu,
- variace,

- stabilita operací,
- vytvoření designu procesu (Dvořáček, 2005, s. 38).

Výchozím statistickým nástrojem přístupu Six Sigma je indikátor úrovně sigma, na jehož základě lze určit počet neshod ve vztahu k požadované úrovni. Přípustná míra chybovosti odpovídá úrovni 6σ , což je 3,4 neshod na milion příležitostí v produkovaných jednotkách (Veber a kol., 2010, s. 236). Toho má být dosaženo s využitím metodiky DMAIC, která sestává z pěti kroků, konkrétně Define, Measure, Analyse, Improve a Control. Obsah jednotlivých kroků je dle Vebera a kol. (2010, s. 238) následující:

- Define (definuj) – vymezení účelu a rozsahu, včetně identifikace kritických znaků. Výstupem je jasný popis způsobu měřitelného zdokonalení procesu a užítku pro zákazníka.
- Measure (měř) – kvantifikace existujícího problému, určení priorit a sběr dat charakterizujících dosavadní skutečnost. Klíčovým ukazatelem je úroveň sigma.
- Analyse (analyzuj) – identifikace příčin problému na základě metod statistické analýzy nebo s využitím Ishikawa diagramu.
- Improve (zlepšuj) – návrh cílového opatření a sestavení plánu realizace.
- Control (kontroluj) – kontrola realizace opatření a posouzení přínosu. Propočítá příslušných charakteristik způsobilosti procesu a porovnání s cílovými hodnotami.

Autorky Pavelková a Knápková (2009, s. 205) uvádějí, že zavedení přístupu Six Sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas i náklady společnosti. Na základě kontinuálního zlepšování výrobků a procesů přispívá k budování excelence a lepšímu pochopení požadavků zákazníka. Veber a kol. (2010, s. 235) doplňují, že Six Sigma měří mezery ve výkonnosti, přičemž se nezaměřuje pouze na zprůměrované ukazatele, ale také na reálné odchylky, analyzuje jejich příčiny a implementuje nápravná opatření.

Nabízí se rovněž propojení operativního přístupu Six Sigma a strategického pohledu výše zmiňovaného Balanced Scorecard, s cílem využít silných stránek obou konceptů. Prostřednictvím integrace lze přímo ovlivnit tři perspektivy BSC, tj. perspektivu interních procesů, zákaznickou a finanční. Perspektiva učení se a růstu bude poté ovlivněna nepřímo prostřednictvím zvýšení kvalifikace zaměstnanců zapojených do procesu zlepšování (Pavelková a Knápková, 2009, s. 205).

Přínosy propojení obou konceptů spočívají zejména v maximalizaci ziskovosti, úspoře nákladů, upevňování konkurenční pozice společnosti, jasném vymezení cílů potřebných pro dosažení vyšší výkonnosti a podpoře intelektuální účasti všech zaměstnanců na procesu zlepšování (Gupta, 2004, s. 28–29).

2.2.3 Benchmarking

Benchmarking nepatří k normovaným metodám, existuje tedy několik definic tohoto pojmu. Solař a Bartoš (2006, s. 19) uvádí, že „*benchmarking je soustavný a systematický proces zaměřující se na porovnání vlastního podniku se špičkovými světovými firmami*“. Předmětem porovnávání jsou zejména podnikové procesy, organizační struktura, kvalita produktů, konkurenceschopnost nebo výkonnost podniku, přičemž samotný proces musí být iniciován a podporován vrcholovým managementem. Benchmarking umožňuje identifikovat klíčová kritéria pro dosažení změny, resp. zlepšení a vyžaduje vždy alespoň jeden podnik, který bude předmětem srovnávání. Klíčové je, aby tento podnik byl ve sledované oblasti lepší a byl považován spíše za partnera než konkurenta (Grasseová a kol., 2012, s. 224; Nenadál a kol., 2011, s. 15–16). Nenadál (2016, s. 195) doplňuje, že benchmarking musí být standardně zařazen mezi procesy celkového systému řízení podniku, je tedy součástí strategického managementu.

Na základě charakteru zvoleného objektu zkoumání se benchmarking dělí na výkonový, funkcionální a procesní (Nenadál a kol., 2011, s. 20).

Výkonový benchmarking

Zaměřuje se především na technické parametry včetně měřítek produktivity a kvality. Hodnotí se například výkon pracovníků, výkon určité montážní linky nebo celého podniku, přičemž na základě porovnání výsledků s přímými konkurenty může podnik zjistit svoji relativní výkonnost. V případě, že je benchmarkingovým partnerem skutečně přímá konkurence, je klíčová zejména důvěra a ochota sdílet všechny relevantní informace (Nenadál a kol., 2011, s. 21; Solař a Bartoš, 2006, s. 20).

Funkcionální benchmarking

Při funkcionálním benchmarkingu se porovnávají funkce a postupy v různých oborech, nejčastěji se využívá v oblasti služeb nebo v neziskovém sektoru. Zkoumá se například přístup k rozvoji vztahů s dodavateli, rozsah prodejních služeb obchodních řetězců nebo

bezpečnostní garance v letovém provozu. Oproti výkonovému benchmarkingu sice není tak náročné najít externího partnera pro srovnání, nicméně provedení funkcionálního benchmarkingu zpravidla vyžaduje nemalé finanční prostředky (Nenadál a kol., 2011, s. 23).

Procesní benchmarking

Procesní benchmarking měří výkonnost interních procesů a jejich funkčnost. Monitoruje například dobu trvání výrobního procesu, kapacitu výroby nebo využití zdrojů. Srovnání probíhá s podniky, které provádí daný proces lépe a inovativně, přičemž se vždy nemusí jednat o přímého konkurenta. Dostačující je, pokud v daném podniku probíhají podobné procesy (Solař a Bartoš, 2006, s. 20; Grasseová a kol., 2012, s. 225; Nenadál a kol., 2011, s. 23).

Výkonový, funkcionální i procesní benchmarking lze aplikovat jak v rámci jednoho podniku, tak i mezi větším počtem podniků. V závislosti na tom, kde je benchmarking vykonáván, se dále dělí na interní a externí (Nenadál a kol., 2011, s. 24).

Interní benchmarking

Interní benchmarking se uskutečňuje v jednom podniku ve zvolených organizačních jednotkách, například odděleních, divizích nebo pobočkách, které zabezpečují stejné nebo podobné procesy, produkty či funkce. Předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř celého podniku a doba trvání jednoho benchmarkingového projektu je výrazně kratší v porovnání s externím benchmarkingem. Výstupem je eliminace nežádoucích rozdílů ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek (Pavelková a Knápková, 2009, s. 207; Nenadál a kol., 2011, s. 24–25).

Externí benchmarking

V případě externího benchmarkingu probíhá srovnání s jedním nebo více podniky, přičemž klíčová je volba vhodného externího partnera. U malých a středních podniků je to v podstatě jediná přijatelná forma benchmarkingu a výhodou je především možnost učit se od těch nejsilnějších konkurentů na trhu (Nenadál a kol., 2011, s. 25).

Etapy zavádění benchmarkingu

Implementace benchmarkingu na podnikové úrovni nemá obecně stanovené postupy. Počet jednotlivých etap a klíčových aktivit se mezi podniky liší, některé používají

čtyřetapový algoritmus, jiné vymezily až 33 potřebných kroků (Nenadál a kol., 2011, s. 25). Solař a Bartoš (2006, s. 26–27) rozdělili postup zavádění benchmarkingu do následujících pěti etap:

- rozhodnutí, co podrobíme výzkumu,
- určení partnerů pro benchmarking,
- sběr informací,
- analýza informací,
- realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování podniku.

Rozhodnutí, co podrobíme výzkumu

V první etapě podnik identifikuje objekt benchmarkingu a zhodnotí, zda se zaměří na interní hledisko, tedy výkonnost, nebo externí hledisko, konkrétně spokojenost zákazníků. Následně určí, zda bude benchmarking provádět napříč celým podnikem nebo pouze ve vybraných částech. Pro zkoumané oblasti je nezbytné definovat výkonnostní faktory a ukazatele pro jejich měření. První etapa je ukončena sepsáním stručné studie obsahující výše uvedené informace (Solař a Bartoš, 2006, s. 26).

Určení partnerů pro benchmarking

Volba partnerů pro benchmarking je časově náročná a výrazně ovlivní objektivitu a kvalitu získaných dat. Zdroje, na základě kterých lze vhodného partnera najít, jsou například závěry z auditů systémů managementu, rozhovory s nově přijatými zaměstnanci, zprávy ze služebních cest nebo internetové databáze (Nenadál, 2016, s. 191). Důležitý je výběr takových podniků, které jsou ve zkoumaných oblastech považovány za světovou špičku, případně za nejvýznamnější přímé konkurenty (Solař a Bartoš, 2006, s. 26).

Sběr informací

Pro efektivní práci s informacemi je nezbytné předem implementovat marketingový informační systém, do kterého budou zapojeni všichni kompetentní zaměstnanci. Klíčové je vytvořit podnikové klima, v němž je předávání informací samozřejmé a přirozené. Sběr dat může probíhat například formou dotazníků, rozhovorů s partnery nebo analýzou podnikových záznamů (Solař a Bartoš, 2006, s. 29; Nenadál, 2016, s. 191).

Analýza informací

Ve čtvrté etapě implementace benchmarkingu dochází ke třídění informací uložených v marketingovém informačním systému a jejich kvalitativní kontrole. Následně jsou z procesu odstraněny okolnosti a vlivy, které mohou zkreslovat objektivitu srovnání. Rozhodující činností je identifikace výkonnostního rozdílu oproti zvolenému konkurentovi a jeho zdůvodnění. Poté je sepsána závěrečná zpráva obsahující všechny zjištěné skutečnosti, na jejíž základě se podnik rozhodne, zda má smysl oblasti se slabou výkonností rozvíjet nebo bude efektivnější jejich outsourcing (Solař a Bartoš, 2006, s. 30–32).

Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování podniku

Výstupem z provedených analýz je návrh doporučení, který benchmarkingový tým směřuje přímo k vedení podniku. Pokud vedení vyhodnotí navrhované změny jako efektivní, provede aktualizaci strategie, do které nově zapracuje kroky nezbytné pro jejich realizaci (Solař a Bartoš, 2006, s. 32).

Většina evropských zemí poskytuje podnikům konkrétní benchmarkingové nástroje za účelem posílení jejich konkurenční výhody. Jedná se především o nástroje výkonového benchmarkingu z důvodu snadnější tvorby veřejných databází, které jsou založené na standardizovaných finančních výkazech dané země. Patří sem například Český benchmarkingový index, BenchmarkIndex nebo Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA (Pavelková a Knápková, 2009, s. 208–209).

2.2.4 Model Malcolma Baldrige

Model ceny Malcolma Baldrige byl ve Spojených státech poprvé představen v roce 1987 ve třech kategoriích – velké výrobní společnosti, malé výrobní společnosti a společnosti poskytující služby. Zaštiťuje jej přijatý federální zákon Kongresu Spojených států a nejúspěšnějším společností je každoročně udělována Národní cena Malcolma Baldrige, která je známkou vysoké prestiže a důvěryhodnosti (Veber a kol, 2010, s. 233).

Model se skládá z celkem sedmi kritérií, která jsou dále rozčleněna do subkritérií s diferencovaným bodovým hodnocením, přičemž společnost může získat maximálně 1000 bodů. Označení hlavních kritérií vč. procentuálních vah na celkovém bodovém hodnocení je následující:

1. Vedení (12 %),
2. Strategické plánování (8,5 %),
3. Zaměření na zákazníky a trhy (8,5 %),
4. Měření, analýza a znalostní management (9 %),
5. Řízení lidských zdrojů (8,5 %),
6. Řízení procesů (8,5 %),
7. Výsledky (45 %) (Bartoš, 2011, s. 12; Gupta, 2004, s. 11).

Kritéria jsou uspořádána tak, aby „*napomáhala podniku používat integrovaný přístup k řízení výkonnosti, který vede k tvorbě zvyšující se hodnoty pro zákazníka, ke zlepšování efektivnosti v rámci celé organizace a ke zvyšování úrovně způsobilosti*“ (Bartoš, 2011, s. 12). První tři kritéria představují triádu vůdcovství a zdůrazňují důležitost zaměření vedení na strategii a zákazníky. Kritéria 5, 6, a 7 jsou označovány jako triáda výsledků a popisují, čeho společnost dosáhla, jak je vnímána zaměstnanci a jaká je její výkonnost. Čtvrté kritérium, tj. Měření, analýza a znalostní management je považováno za integrující složku, která propojuje obě triády, a přispívá tak k efektivnímu řízení společnosti, zvyšování jejího výkonu a konkurenceschopnosti (Bartoš, 2011, s. 12).

2.2.5 EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model, vyvinutý Evropskou nadací pro management kvality, představuje dobrovolný rámec zastřešující postupy, nástroje a metody, které je možné využít k trvalé úspěšnosti. Původní koncepce vznikla v roce 1991 jako reakce na rostoucí konkurenční tlak amerických a japonských podniků, s cílem posílit konkurenceschopnost evropských podniků (Váchal a Vochozka, 2013, s. 514; Marinič, 2008, s. 133).

EFQM Model navazuje na systém certifikací ISO 9000, který se orientuje na řízení podnikových procesů a jejich neustálé zlepšování. Účinně aplikuje osm základních principů Total Quality Managementu (TQM), kterými jsou:

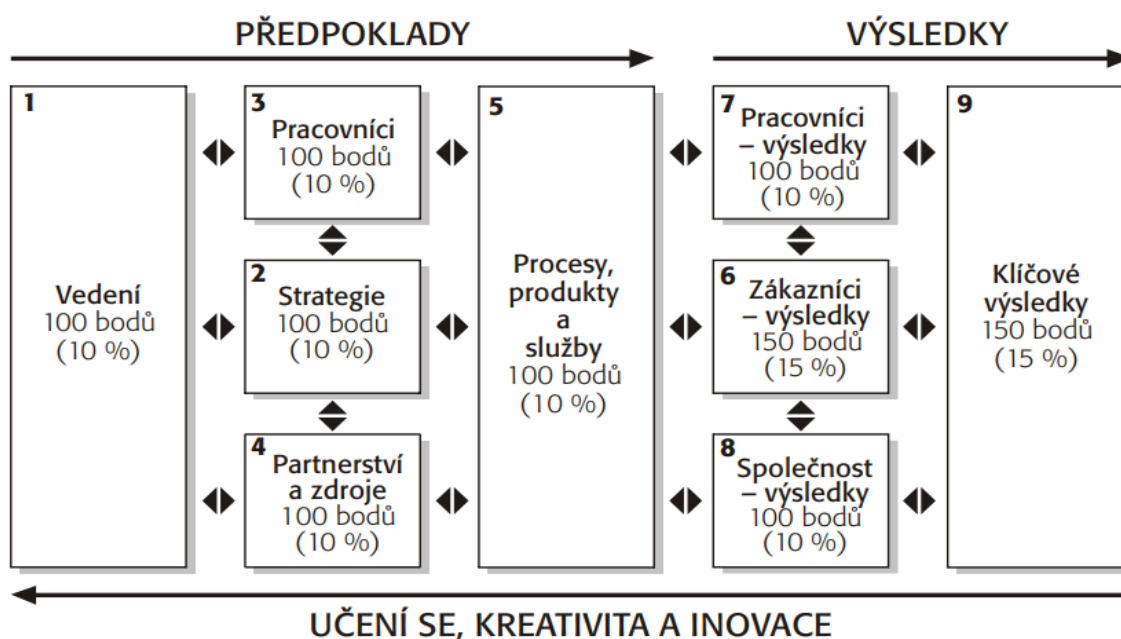
- zaměření na zákazníka,
- vedení a řízení,
- zapojení zaměstnanců,
- procesní přístup,

- systémový přístup,
- rozhodování na základě faktů,
- trvalé zlepšování,
- vzájemně výhodná partnerství (Veber, 2010, s. 223).

Podstatou TQM je strategický pohled na řízení kvality ve všech aspektech činnosti podniku. Neznamená pouze přesun odpovědnosti za detekci problémů ze zákazníka na výrobce, ale vyžaduje komplexní přístup managementu i všech zaměstnanců (Oakland, 1993, s. 22–23).

EFQM Model je založen na pravidelném sebehodnocení, pomocí něhož je možné získat ucelený pohled na výkonnost podniku bez ohledu na jeho velikost, odvětví nebo dobu působení na trhu. Sebehodnocení je dle Evropské nadace pro management kvality všezahrnující, pravidelný a systematický proces přezkoumávání činnosti podniku a jeho výsledků na bázi Excellence Modelu a mělo by být nedílnou součástí systému managementu. Princip modelu vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků může podnik dosáhnout pouze za podmínky maximální spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a při respektování jeho okolí (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 55; Nenadál, 2016, s. 218; Grasseová a kol., 2012, s. 240).

EFQM Model z roku 2013 je rozdělen do devíti hlavních kritérií, viz obrázek 1.



Obrázek 1: EFQM Excellence Model 2013
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011, s. 9)

Prvních pět kritérií, označovaných jako předpoklady, doporučuje přístupy, metody a nástroje, jaké by měl podnik využívat za účelem maximalizace výsledků. Řadí se sem vedení, strategie, pracovníci, partnerství a zdroje a procesy, produkty a služby (Solař a Bartoš, 2006, s. 143).

1. Vedení

Zaměřuje se na chování a aktivity vedení společnosti. Posuzuje, zda řídicí pracovníci podporují poslání, vizi, organizační cíle a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost a zda zajišťují potřebné struktury a systémy managementu. Zkoumá vztahy řídicích pracovníků k externím stakeholderům, ale také k vlastním zaměstnancům (Rada kvality České republiky, 2011, s. 20; Dvořáček, 2005, s. 101–102).

2. Strategie

Zabývá se tím, jak podnik začleňuje svou vizi, cíle a hodnoty do celkové strategie a plánování aktivit. Hodnotí se, zda strategie vychází z očekávání zákazníků a dalších stakeholderů a je založena na hodnověrných faktech a datech respektujících vývoj trhu. Rovněž se posuzuje, zda podnik využívá externí benchmarking (Rada kvality České republiky, 2011, s. 21; Solař a Bartoš, 2006, s. 144).

3. Pracovníci

Hodnotí, jak podnik řídí, rozvíjí a rozšiřuje znalosti a celkový potenciál zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmu i celé struktury při naplňování své politiky a strategie. Zaměřuje se na výběr vhodných zaměstnanců, jejich zmocňování k jednání a zapojování do procesu trvalého zlepšování. Sleduje, zda vedení o své zaměstnance dostatečně pečuje, komunikuje s nimi a odměňuje je způsobem, který je motivuje (Dvořáček, 2005, s. 102; Rada kvality České republiky, 2011, s. 22).

4. Partnerství a zdroje

Přezkoumává, jak podnik plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy s dodavateli nebo distributory a své interní zdroje, jako například finance, hmotná aktiva, technologie nebo znalosti. Hodnotí se, zda jsou tyto zdroje účinně využívány k dosažení strategie a v zájmu efektivního fungování procesů. V plánování zdrojů se bilancují současné i budoucí potřeby podniku, a to s ohledem na životní prostředí (Solař a Bartoš, 2006, s. 145; Rada kvality České republiky, 2011, s. 23).

5. Procesy, produkty a služby

Posuzuje, jak podnik navrhuje, řídí a zlepšuje interní procesy, produkty a služby v součinnosti s podnikovou politikou a strategií. Zaměřuje se na způsob tvorby hodnoty pro zákazníky i další stakeholdery, a to na základě jejich současných i budoucích potřeb. Definuje požadavky na řízení a kontrolu hlavních, řídicích i podpůrných procesů (Solař a Bartoš, 2006, s. 145; Rada kvality České republiky, 2011, s. 24).

Zbývající čtyři výsledková kritéria zachycují, co už podnik v minulosti dosáhl ve všech významných činnostech. Patří sem výsledky vzhledem k zákazníkům, pracovníkům, společnosti a klíčové výsledky (Solař a Bartoš, 2006, s. 143).

6. Zákazníci – výsledky

Sleduje, jak podnik identifikuje, třídí a následně porovnává své zákazníky a dosahované výsledky v této oblasti. Hodnotí měřítka, která determinují úroveň spokojenosti a loajality zákazníků a mají tendenci predikovat budoucí vývoj jejich skutečného vnímání. Přezkoumává, zda podnik sleduje pouze vlastní výsledky nebo je porovnává s jinými konkurenty. Vhodnými měřítky mohou být například počty reklamací, zrušené objednávky nebo pozdní dodávky (Rada kvality České republiky, 2011, s. 25).

7. Pracovníci – výsledky

Přezkoumává úroveň a trendy spokojenosti všech podnikových zaměstnanců. Zaměřuje se jak na skutečné vnímání zaměstnanců, které lze určit například formou dotazníků nebo rozhovorů, tak také na interní měřítka výkonnosti a jejich výsledky, které ovlivňují a predikují jejich budoucí spokojenost. Dotazuje se, zda jsou výsledky známy, jedná se podle nich a zda jsou srovnávány s jinými konkurenty. Měřítky mohou být například nemocnost, míra fluktuace nebo úrazovost (Rada kvality České republiky, 2011, s. 27).

8. Společnost – výsledky

Sleduje vliv činnosti podniku na jeho okolí a společnost jako celek. Zaměřuje se na otázky ochrany životního prostředí, využívání neobnovitelných zdrojů, energie a materiálů nebo míru obtěžování okolí. Posuzuje nepřímý vliv na společnost prostřednictvím trendů a výsledků dobročinných darů, podpory veřejných institucí nebo sponzoringu. Rovněž hodnotí, zda podnik zná názory svého okolí a zda je s nimi spokojen (Rada kvality České republiky, 2011, s. 28).

9. Klíčové výsledky

Zaměřuje se na dosažené finanční a nefinanční výsledky. Hodnotí výstupy ukazatelů provozní výkonnosti, jako například zisk, podíl na trhu, obrat z prodeje nebo výnosnost vložených investic. Sleduje rovněž měřítka klíčových, podpůrných a řídicích procesů. Stejně jako v předchozích kritériích přezkoumává, zda jsou výsledky a trendy srovnávány s dalšími konkurenty. Vývojové trendy by měly být sledovány nejlépe v horizontu pěti let (Rada kvality České republiky, 2011, s. 29).

Devět hlavních kritérií je dále rozčleněno do 32 dílčích, pro účely diplomové práce však není potřebné je blíže specifikovat. Prostřednictvím sebehodnocení s využitím metodiky EFQM podnik identifikuje své silné stránky a oblasti pro zlepšení, přičemž maximální bodové hodnocení, kterého může dosáhnout, je 1000 bodů (Veber, 2010, s. 234). Nejúspěšnějším podnikům, které se rozhodly EFQM Excellence Model implementovat, je od roku 1992 každoročně udělována prestižní evropská cena kvality European Quality Award (Solař a Bartoš, 2006, s. 141).

Přínosy spojené s implementací EFQM Modelu potvrzuje řada autorů. Saizarbitoria (2006) pozoruje významné zlepšení zejména v oblasti motivace zaměstnanců, kteří pociťují větší zapojení do chodu společnosti. Dochází také ke snížení nákladů na kvalitu, zvýšení bezpečnosti provozu a k eliminaci produktových chyb a defektů, což následně zvyšuje spokojenost zákazníků. Autoři Hendricks a Singhal (1997) poukazují na to, že zavedení přístupů managementu kvality má pozitivní vliv na tržby, provozní zisk a hodnotu celkových aktiv. Všechny výše zmíněné skutečnosti vedou k větší konkurenceschopnosti podniku a získání konkurenční výhody (Santos-Vijande a Alvarez-Gonzalez, 2007). České podniky však mají o implementaci EFQM Modelu velmi malý zájem, jen okolo 16 % se ho reálně rozhodlo zavést, většina stále preferuje pouze standardy kvality typu ISO 9001 nebo IATF 16949 (Nenadál a kol., 2018).

Programy Národní ceny kvality ČR

Rada kvality ČR, která je garantem Národní ceny kvality ČR vycházející z modelu Evropské nadace pro management kvality, vytvořila programy harmonizované s přístupem EFQM. Jsou navrženy tak, aby poskytovaly českým podnikům strategickou zpětnou vazbu a pomáhaly jim zaměřit se na učení, vzdělávání, motivaci a podporu

neustálého zlepšování. Účast v programech není zpoplatněna a podniky mají možnost výběru ze tří úrovní:

- program START PLUS,
- program CAF (veřejný sektor),
- program EXCELENCE (Rada kvality České republiky, 2011, s. 8).

Před zapojením do oficiálního programu START PLUS se doporučuje nejprve absolvovat sebehodnocení formou dotazníkového systému modelu START, který je určen pro úplné začátečníky. Druhým krokem už může být účast v programu START PLUS, jakožto náročnějším postupu sebehodnocení. Následně se mohou podniky přihlásit do programu EXCELENCE, který představuje nejkompexnější nástroj plně harmonizovaný s EFQM Excellence Modelem (Rada kvality České republiky, 2011, s. 8).

Model START

Model START Národní ceny kvality ČR představuje zjednodušenou formu kvalifikovaného EFQM Excellence Modelu a je určen pro podniky, které chtějí začít se systematickým zlepšováním. Sebehodnocení je zde prováděno na základě dotazníkového systému, sestávajícího z 50 rovnocenných otázek rozdělených na část předpoklady a výsledky. Jednotlivé otázky přitom nejsou zaměřeny pouze na faktory týkající se systému managementu kvality, ale také například na efektivnost postupů, úspěchy v oblasti zlepšování výrobků a služeb nebo rozvoj potenciálu zaměstnanců (Rada kvality České republiky, 2011, s. 10). Vyplnění dotazníku přináší podniku tyto výhody:

- identifikace současné pozice podniku a určení budoucího směřování,
- porovnání výsledků s jinými podniky,
- posouzení, zda všichni členové vrcholového vedení mají stejný názor na silné a slabé stránky podniku,
- zabezpečení pravidelného monitorování pokroku,
- zaměření pozornosti na schválení priorit zlepšování,
- vymezení opatření v souladu se strategií a politikou podniku (Rada kvality České republiky, 2011, s. 10).

Výhod, plynoucích ze sebehodnocení prostřednictvím modelu START, bude dosaženo pouze v případě, že při vyplnění dotazníku bude zachována co nejvyšší míra objektivity a členové vedení nebudou mít tendenci nadhodnocovat výsledky (Rada kvality České republiky, 2011, s. 10).

EFQM Excellence Model 2020

V závěru podkapitoly 2.2.5 je nutné zmínit, že EFQM Model je pravidelně přezkoumáván a rozvíjen, přičemž poslední aktualizace proběhla v roce 2020. Model je stále ve fázi testování a oproti předcházející verzi z roku 2013 prošel několika změnami. Je méně normativní a obsahuje pouze sedm kritérií seskupených do tří rozměrů, odpovídajících na tři základní otázky, konkrétně:

1. Směr – proč?
2. Provedení – jak?
3. Výsledky – co?

Snaží se o větší flexibilitu a menší byrokratickou zátěž, zdůrazňuje zaměření na budoucnost, zvažování vztahů příčiny a následku a hodnocení rizik a příležitostí. Rozměry Směr a Provedení představují 60 % celkového hodnocení, Výsledky tedy pouze 40 %, jelikož model nově vychází z předpokladu, že výsledky jsou sice důležité, ale představují to, co se již stalo. Také je zde kladem větší důraz na dlouhodobou udržitelnost. Zatím není možné objektivně posoudit, zda je EFQM Excellence Model 2020 vhodnější než jeho předchůdce, přínosy a případné nedostatky se projeví až v delším časovém horizontu (Fonseca, 2021).

2.3 Strategická analýza

Podstatou strategické analýzy je identifikace a zhodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze usuzovat, že budou mít vliv na volbu cílů a strategie podniku. Dělí se na dva okruhy, a to analýzu orientovanou na vnější prostředí a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9–10). Předmětem této podkapitoly je popis konkrétních metod strategické analýzy, které budou následně v diplomové práci použity.

2.3.1 PESTLE analýza

Analýza PESTLE slouží k popisu a rozboru vnějších faktorů působících na společnost. Tyto faktory je nutné identifikovat, jelikož mohou představovat potenciální příležitosti nebo hrozby. Cílem analýzy je odpověď na otázky: Které vnější faktory podnik ovlivňují, jaké jsou jejich případné důsledky a které z nich jsou v blízké době nejdůležitější. Zaměřuje se na faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické (Grasseová a kol., 2012, s. 178).

Politické faktory

Patří sem zejména faktory související s politickou stabilitou a postojem jednotlivých vládnoucích stran, jejichž rozhodnutí může významně ovlivnit podmínky pro podnikání v zemi. Jedná se zejména o otázky týkající se vítězství politických stran v příštích volbách v návaznosti na jejich volební programy, otázky regulace trhu, bezpečnosti, korupce nebo embarga. Důležitými faktory jsou také změny v podmínkách zaměstnávání pracovníků, vývoj sociálních dávek, podpora vlády v oblasti zaměstnávání hendikepovaných apod. V neposlední řadě je nutné zmapovat, jaké jsou možnosti přístupu k získání grantů na rozvoj lidských zdrojů, výzkum a technický rozvoj či podporu exportu (Grasseová a kol., 2012, s. 179; Hanzelková a kol., 2013, s. 61).

Ekonomické faktory

Hospodaření podniku významně ovlivňuje stav a vývoj ekonomiky ve společnosti jako celku. Mezi ekonomické faktory se řadí především stadium hospodářského cyklu tuzemské, případně světové ekonomiky, makroekonomická situace, tj. míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, hospodářská a daňová politika vlády nebo vládní výdaje. Patří sem také nabídka peněz, vývoj směnných kurzů nebo podpora exportu (Grasseová a kol., 2012, s. 179; Hanzelková a kol., 2013, s. 56).

Sociální faktory

Analýza sociálních faktorů je zaměřena zvláště na demografické charakteristiky a strukturu obyvatelstva. Zkoumanými veličinami jsou velikost populace, věková struktura, pracovní preference a etnické či geografické rozložení. Sledují se sociálně-kulturní aspekty, které představují míru životní úrovně a životního stylu, dostupnost

pracovní síly a pracovní zvyklosti, schopnosti a dovednosti (Grasseová a kol., 2012, s. 179; Hanzelková a kol., 2013, s. 50).

Technologické faktory

Jedná se především o podporu vlády v oblasti vědy a výzkumu nebo výdaje vynaložené v souvislosti s pořízením nových technologií, které podnik může následně uplatnit při vývoji, výrobě a distribuci svých výrobků a služeb. Tyto nové moderní technologie mohou pozitivně ovlivňovat podmínky výkonu práce, zvyšovat její bezpečnost a přispívat k ekologizaci a humanizaci práce (Grasseová a kol., 2012, s. 179; Hanzelková a kol., 2013, s. 63).

Legislativní faktory

Patří sem zejména zákonné normy a právní předpisy týkající se účetnictví, daní, obchodního práva, pracovněprávních vztahů či dalších faktorů spojených s otázkou funkčnosti soudů nebo vymahatelnosti práva (Grasseová a kol., 2012, s. 180; Hanzelková a kol., 2013, s. 53).

Ekologické faktory

Mezi ekologické faktory patří např. přírodní a klimatické vlivy, objem produkovaných pevných odpadů, recyklace, globální environmentální hrozby spočívající v čerpání neobnovitelných zdrojů, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování či jiné klimatické změny, vše v návaznosti na ochranu životního prostředí a legislativu týkající se této problematiky (Grasseová a kol., 2012, s. 180; Kaplan a Norton, 2010, s. 60).

2.3.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Úspěšnost podniku a jeho pozici na trhu bezprostředně ovlivňují konkurenční síly působící v daném odvětví. Pro jejich posouzení se využívá Porterův model pěti konkurenčních sil, označován také jako Porterova analýza, který slouží k odhalení hrozeb, jež mohou mít v budoucnu na podnik negativní vliv a příležitostí, jejichž využití by naopak mohlo strategickou pozici podniku zlepšit. Model je založen na působení pěti faktorů, a to vyjednávací síle zákazníků, vyjednávací síle dodavatelů, hrozbě vstupu

nových konkurentů, hrozbě substitutů a rivalitě podniků působících v daném odvětví (Kaplan a Norton, 2010, s. 59; Hanzelková a kol., 2013, s. 68).

Vyjednávací síla zákazníků

Zákazník, resp. odběratel má silnou vyjednávací pozici za předpokladu, že se pro společnost jeví jako velký či významný, má dlouholetou tradici a dobrou image nebo může snadno přejít ke konkurenci, a to s malými náklady na přestup (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 54).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatele může být pro podnik významná, je-li ho možné považovat za velkého, a to především z hlediska jeho nabídky. Intenzita závisí také na počtu podobných dodavatelů a jejich konkurenční schopnosti na volném trhu. Čím více se dodavatel od konkurence odlišuje, tím je jeho vyjednávací síla větší. Podnik může tuto sílu snížit např. zaměstnáním několika specialistů schopných rovnocenného vyjednávání nebo kvalitním personálním zabezpečením útvaru marketingu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 54).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Pro strategickou pozici podniku je důležité vyvarovat se hrozby vstupu nových konkurentů. Ta je snižována v případě, že odvětví má strukturu přirozených monopolů a fixní náklady na vstup jsou značně vysoké. Náročnost vstupu je dále determinována např. možností využití úspor z rozsahu, zkušenostmi získanými dlouhodobou existencí na trhu nebo vysokou diferenciací produktu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 55).

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je významná především tehdy, jedná-li se o výrobek, ke kterému existuje větší množství blízkých substitutů. Hrozba je snižována v případě, že konkurenční podniky vyrábějí tyto substituty s vyššími náklady, příliš nerozšiřují svou nabídku, mají špatně nastavené distribuční kanály nebo omezené výrobní zdroje (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 55).

Rivalita uvnitř odvětví

Rivalita jednotlivých podniků se vyvíjí v závislosti na množství silných konkurentů, kteří v odvětví působí. Její intenzita sílí v případě vysokých fixních nákladů, stagnujícího nebo zmenšujícího se odvětví nebo pokud jsou nabízené výrobky málo diferenciované, což může vést až k cenovým válkám. Tyto války jsou sice výhodné pro zákazníky, nicméně pro podnik mohou v budoucnu znamenat významné ztráty (Grasseová a kol., 2010, s. 192; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 48–49).

2.4 Finanční ukazatele

Předmětem této podkapitoly je popis finančních ukazatelů, které budou následně využity v analytické části diplomové práce.

2.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměří dosažený zisk s výší zdrojů, které bylo potřebné vynaložit k jeho dosažení. Jsou indikátorem finančního zdraví podniku a úspěšnosti podnikatelské činnosti (Sedláček, 2011, s. 56; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 120).

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel rentability vlastního kapitálu je významný zejména pro vlastníky, kteří sledují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos přiměřený riziku investice. Výslednou hodnotu je možné zvýšit například snížením podílu vlastního kapitálu na celkových zdrojích, zvýšením zisku nebo poklesem úrokové míry cizího kapitálu (Sedláček, 2011, s. 57; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 123).

Kislingerová (2010, s. 99) doplňuje, že ukazatel ROE měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu.

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Dluhošová a kol., 2010, s. 81)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROA)

Růčková a Roubíčková (2012, s. 121) uvádí, že ukazatel rentability vloženého kapitálu odráží výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské aktivity

financovány. Je užitečný především pro porovnání podniků s odlišnými daňovými podmínkami a různým podílem dluhu ve finančních zdrojích (Sedláček, 2011, s. 57).

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 2: Rentabilita vloženého kapitálu
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 124)

Rentabilita tržeb (ROS)

Ukazatel rentability tržeb měří kolik zisku bylo vytvořeno v jedné koruně tržeb, jinými slovy schopnost podniku vyrábět výkony s nižšími náklady, než jaké odpovídají cenové úrovni, popř. prodávat za vysokou cenu. Ukazatel je vhodné použít zejména pro mezipodnikové srovnávání, v takovém případě se doporučuje vyjádřit číselně ve formě hrubého zisku před zdaněním a nákladovými úroky EBIT (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 127; Dluhošová a kol., 2010, s. 82).

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}}$$

Vzorec 3: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 24)

2.4.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji a měří, v jakém rozsahu podnik využívá k financování dluhy. Principem analýzy zadluženosti je nalezení optimální kapitálové struktury, jelikož v praxi zpravidla není možné, aby byl podnik financován pouze z vlastních zdrojů (Sedláček, 2011, s. 63; Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 139).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti, označován také jako ukazatel věřitelského rizika, měří rozsah, v jakém podnik používá k financování své činnosti cizí zdroje, resp. dluhy. Věřitelé vzhledem k míře souvisejícího rizika preferují nižší výsledné hodnoty, zatímco vlastníci hledají větší finanční páku, aby znásobili své výnosy (Sedláček, 2011, s. 63–64).

Doporučené hodnoty ukazatele se dle Knápkové a kol. (2017, s. 88) pohybují v intervalu 30–60 %, při posuzování zadluženosti je však třeba zohlednit odvětví, ve kterém podnik působí a také jeho způsobilost ke splácení dluhů.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 4: Celková zadluženost
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 206)

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je vyjádřen podílem vlastního kapitálu k celkovým aktivům a udává, do jaké míry je podnik schopen financovat svůj majetek z vlastních zdrojů a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Jedná se o doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti a součet výsledných hodnot těchto dvou ukazatelů by se měl přibližně rovnat 1 (Dluhošová a kol., 2010, s. 77; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 143).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 5: Koeficient samofinancování
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 206)

2.4.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se zaměřují na způsobilost podniku hradit své závazky, tj. mít připraven dostatečný objem majetku potřebný k jejich uhrazení. Výsledné hodnoty tedy odrážejí platební schopnosti podniku (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 131–132).

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita, označovaná také jako likvidita 1. stupně, měří schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Představuje nejužší vymezení likvidity, jelikož do ní vstupují pouze nejlikvidnější položky rozvahy. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,2 do 0,5, přičemž příliš vysoké hodnoty zpravidla znamenají, že podnik se svými finančními prostředky nenakládá efektivně (Sedláček, 2011, s. 67; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 135).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 6: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Čížinská, 2018, s. 205)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita, též likvidita 2. stupně, odstraňuje vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, tj. zásob a zohledňuje pouze pohotová oběžná aktiva. Z čitatele je dále vhodné vyloučit nedobytné nebo problematické pohledávky. Optimální hodnoty ukazatele jsou stanoveny v intervalu 1–1,5, přičemž toto doporučení vychází z požadavku, aby krátkodobé závazky byly kryty minimálně stávajícími krátkodobými pohledávkami a finančním majetkem (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 76; Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 134).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 7: Pohotová likvidita
(Zdroj: Krauseová, 2013, s. 146)

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity, resp. likvidity 3. stupně, definuje kolikrát mají být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky, aby podnik nemusel k jejich krytí využívat např. prodeje stálých aktiv. Doporučené hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,6–2,5 (Kalouda, 2017, s. 75; Vochozka, 2011, s. 27).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 8: Běžná likvidita
(Zdroj: Scholleová, 2017, s. 179)

2.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují přehled o tom, jak podnik využívá jednotlivé části majetku, tedy jak efektivně hospodaří se svými aktivy. Poměrují konkrétní složky majetku k tržbám, popřípadě k výnosům a dalším položkám (Krauseová, 2013, s. 143; Sedláček, 2011, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se aktiva obrátí za určitý časový interval, zpravidla rok. Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1, obecně však platí, že čím vyšší hodnoty, tím lépe. V případě, že je intenzita využívání aktiv nižší než oborový

průměr, je vhodné zaměřit se na zvýšení tržeb nebo nějaká aktiva odprodat (Sedláček, 2011, s. 61; Knápková a kol., 2017, s. 107).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 9: Obrat celkových aktiv
(Zdroj: Dluhošová a kol., 2010, s. 86)

Obrat zásob

Obrat zásob udává, kolikrát v průběhu roku je každá položka zásob v podniku prodána a znovu naskladněna. Hodnoty ukazatele vyšší než oborový průměr značí, že podnik nevlastní zbytečné nelikvidní zásoby, které vyžadují nadbytečné financování (Sedláček, 2011, s. 61–62).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec 10: Obrat zásob
(Zdroj: Landa, 2008, s. 87)

3 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Předmětem této kapitoly je představení analyzované společnosti a její současné finanční situace prostřednictvím vývoje vybraných finančních ukazatelů. Následně je provedena strategická analýza vnějšího a oborového okolí na základě analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Závěr kapitoly je věnován hodnocení výkonnosti společnosti v devíti hlavních kritériích EFQM Excellence Model, na jehož základě budou následně identifikovány její silné stránky a oblasti pro zlepšení.

Podkladem pro zpracování analytické části byly zejména veřejně dostupné účetní výkazy, výroční zprávy a webové stránky, ale také interní informace získané na základě rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Tyto interní informace nebyly pro účely diplomové práce nijak upravovány a vychází z reálných dat společnosti.

3.1 Představení společnosti

Vzhledem k citlivosti poskytnutých dat si vybraná společnost nepřeje být v diplomové práci jmenována, bude tedy označována jako MK s.r.o. Jedná se o ryze českou společnost, která působí na trhu od roku 2004, a to bez pomoci jakéhokoli zahraničního investora. Specializuje se zejména na výrobu pryžových a plastových výrobků především pro automobilový průmysl. Profil společnosti je následující:

Datum vzniku a zápisu: 9. února 2004

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000 Kč
splaceno 100 %

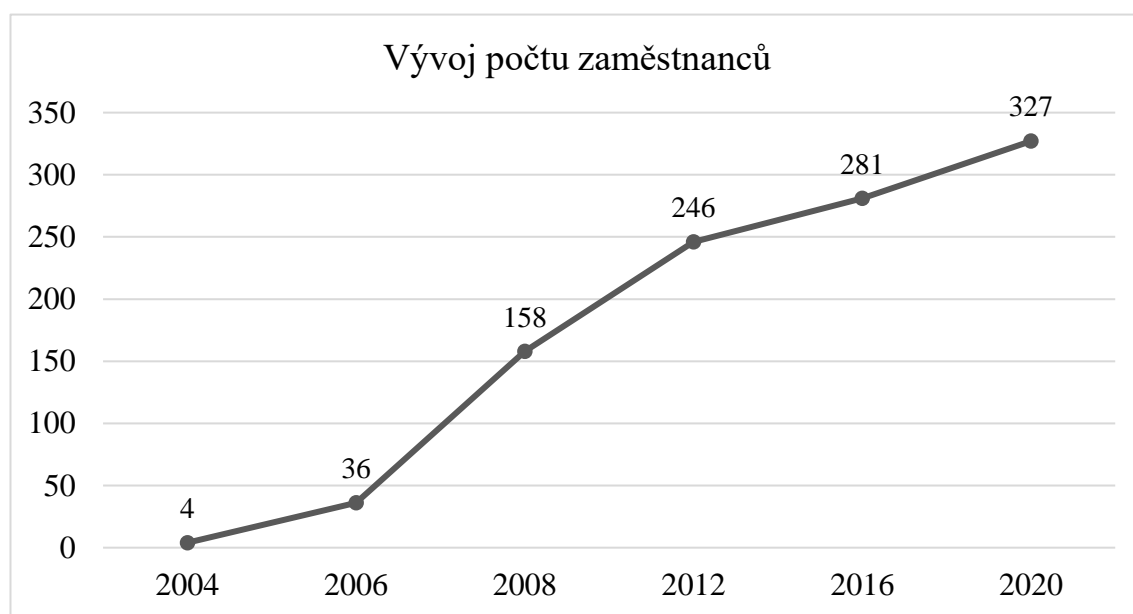
Způsob jednání: jménem společnosti jedná navenek jednatel

Předmět podnikání: výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
činnost technických poradců v oblasti zpracování plastových výrobků
specializovaný maloobchod
výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví
zprostředkování obchodu

zprostředkování služeb
velkoobchod
grafické práce a kresličské práce
nástrojářství (Justice, ©2017)

3.1.1 Historie společnosti

Společnost MK s.r.o. prošla od svého vzniku dynamickým rozvojem. Zpočátku nabízela podpůrné a zprostředkovatelské činnosti pro automobilový průmysl a tyto aktivity doplňovala výrobou plastových dílů. V roce 2005 navázala důležitou obchodní spolupráci s německou společností Audi, přičemž již primárně vystupovala jako lisovna plastů. Důležitým milníkem byl rok 2006, ve kterém společnost získala první projekt na velké plastové díly pro zavazadlový prostor automobilů. Stávající výrobní prostory nebyly dostačující, proto byla zahájena výstavba nové výrobní, skladovací a administrativní haly. V následujících letech společnost uzavřela další vývojové projekty velkého rozsahu, prohloubila stávající spolupráci s automobilkou Audi a navázala partnerství se společností BMW. V návaznosti na nově získané zakázky pořídila moderní technologická zařízení nejvyšší kvality, významně se zvyšoval i počet zaměstnanců, viz graf 1.

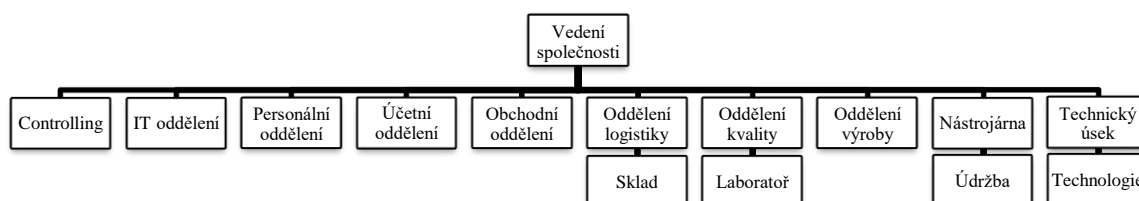


Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zprávy společnosti MK s.r.o.)

V současné době zaměstnává 327 zaměstnanců a je dodavatelem na úrovni Tier 2 i Tier 1. Jejím hlavním cílem je výroba a montáž komplikovanějších dílů, do budoucna chce mít všechny potřebné technologie dostupné pod jednou střechou za účelem pokrytí celého výrobního procesu. Aktuálně směřuje 90 % produkce do automobilového průmyslu, plánuje však uplatnění také v medicínském odvětví (MK s.r.o., ©2022).

3.1.2 Organizační struktura

Majitelem a statutárním orgánem společnosti MK s.r.o. je pouze jedna fyzická osoba. Její organizační strukturu lze označit za funkcionální, viz obrázek 2.



Obrázek 2: Organizační struktura společnosti MK s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Výroční zpráva MK, 2020)

Jednotliví zaměstnanci jsou sdružováni do vnitropodnikových útvarů dle podobnosti úkolů a aktivit, přičemž každý útvar má svého vedoucího. Od roku 2016 společnost disponuje vlastní nástrojárnou, která umožňuje vývoj, analýzu vyrobitelnosti a následnou konstrukci vstřikovacích forem či různých měřicích a kontrolních přípravků ve vlastní režii. V rámci oddělení kvality má zřízenou laboratoř pro účely kontroly rozměrů dílů a vyhodnocování výrobních procesů (MK s.r.o., ©2022).

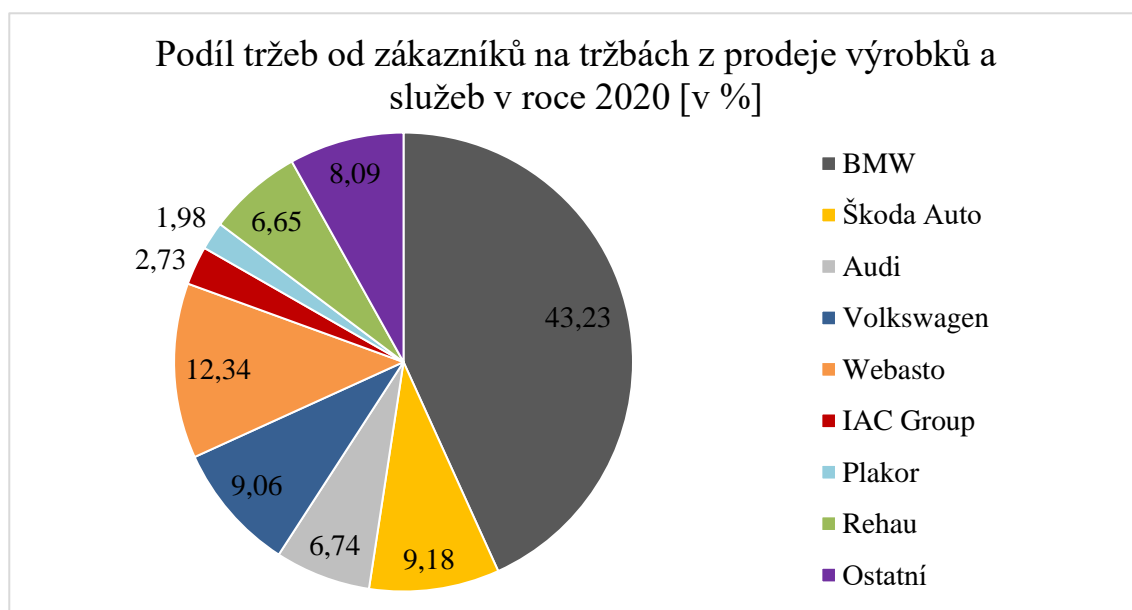
3.1.3 Výrobní program

Portfolio produktů společnosti MK s.r.o. tvoří:

- díly o hmotnosti několika gramů až 15 kg,
- díly pohledové i nepohledové,
- díly interiérové i exteriérové,
- díly z tvrdého i měkkého plastu,
- díly jednokomponentní i dvoukomponentní,
- díly s kovovými základy,
- montáže celků (Výroční zpráva MK, 2020).

3.1.4 Hlavní trhy a zákazníci

Společnost MK s.r.o. se primárně zaměřuje na evropský trh. Největším odbytištěm je Spolková republika Německo, kde sídlí její hlavní zákazník, společnost BMW. V současnosti 70 % produkce pro BMW směřuje do mnichovského závodu, některé související zakázky jsou však vzhledem k požadovaným modifikacím dodávány i do Jihoafrické republiky a Mexika. V rámci německého trhu se nově soustředí na Gigafactory v Berlíně, jakožto první výrobní závod společnosti Tesla v Evropě. Mimo tuzemský trh značnou část produkce směřuje také na Slovensko a do Ruska, a to především pro automobilky Škoda Auto a Volkswagen. Co se týče Volkswagen Group, mezi další významné zákazníky patří Audi a SEAT, vše na úrovni Tier 1. Vzhledem k rostoucí konkurenci na evropském trhu se společnost MK s.r.o. v roce 2019 rozhodla rozšířit své vývozní teritorium na asijský kontinent, který lze však označit za relativně nepřístupný, proto zde působí pouze jako dodavatel na úrovni Tier 2 přes společnosti Plakor a Webasto. Dalšími významnými zákazníky jsou Rehau a IAC Group (MK s.r.o., ©2022; interní data společnosti MK s.r.o.). Procentuální podíl tržeb od jednotlivých zákazníků na tržbách z prodeje výrobků a služeb v roce 2020 je zachycen v grafu 2.



Graf 2: Podíl tržeb od zákazníků na tržbách z prodeje výrobků a služeb v roce 2020 [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní data společnosti MK s.r.o.)

Z grafu 2 je patrné, že nejvýznamnějším zákazníkem je společnost BMW, která zaujímá 43% podíl na tržbách společnosti. Mezi další klíčové zákazníky patří zejména Webasto, Škoda Auto, Volkswagen a Audi.

3.1.5 Hlavní konkurenti

Východiskem při identifikaci hlavních konkurentů byla databáze Orbis Europe, sekundárně poté konzultace s obchodním zástupcem společnosti, zda je možné vybrané subjekty skutečně považovat za relevantní konkurenci. Při vyhledávání byly vyfiltrovány pouze české společnosti, jejichž ekonomická činnost spadá dle klasifikace CZ NACE pod kategorii C – Zpracovatelský průmysl, kód 22 – Výroba pryžových a plastových výrobků. Dále byly vybrány pouze takové, které jsou dle databáze Orbis Europe považovány za „large“, tedy velké. Výsledné společnosti byly následně porovnány z hlediska produktového portfolia, hlavním kritériem bylo primární zaměření na automobilový průmysl. Posledním parametrem byla orientace na podobnou skupinu zákazníků. Na základě těchto kritérií byli vybráni tři hlavní konkurenti, a to BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., IPG Plasty s.r.o. a Letoplast s.r.o.

BÖHM PLAST-TECHNIK a.s.

Společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., sídlící v České Třebové, působí na trhu od roku 1991 a specializuje se na výrobu plastových výlisků, jejich pokovení a následnou montáž. Orientuje se především na automobilový průmysl, část produkce směřuje také do odvětví elektrotechniky a telekomunikací. V rámci automotive je dodavatelem na úrovních Tier 2 i Tier 1, mezi klíčové zákazníky patří Škoda Auto a Volkswagen. Vlastní certifikace IATF 16949, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a TISAX Level 2. Vyrábí plastové díly o hmotnosti několika gramů až 5 kilogramů, nedisponuje vlastní nástrojárnou ani lakovnou, vývoj dílů, výrobu forem a lakování tudíž zajišťuje externě. V současné době zaměstnává přes 200 zaměstnanců (BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. ©2021).

IPG Plasty s.r.o.

Společnost IPG Plasty s.r.o. vznikla v roce 2001 a sídlí v Miloticích nad Bečvou. Zaměřuje se na činnosti v oblasti výroby plastových dílů, nástrojů, forem a souvisejících služeb. Převážnou část produkce směřuje do automobilového průmyslu, od roku 2012 rozšířila základní portfolio o výrobu optických dílů do světelných. Působí rovněž v odvětví elektroprůmyslu. Dodává jak na úrovni Tier 2, tak Tier 1, mezi její hlavní zákazníky patří zejména Automotive Lighting, BMW, Škoda Auto, Audi a Volkswagen. Je držitelem certifikátů řízení kvality dle norem IATF 16949 a ISO 9001. Disponuje vlastní

nástrojárnou sídlící ve Vrbě pod Pradědem, je tedy schopna vyvíjet a konstruovat formy ve vlastní režii. Má rovněž k dispozici vlastní lakovnu a laboratoř. V průběhu roku 2020 došlo k akvizici společnosti, novým majitelem se stala skupina BR Group. V souvislosti s organizačními změnami se počet zaměstnanců snížil z původních 318 na 291 (IPG Plasty s.r.o., ©2022).

Letoplast s.r.o.

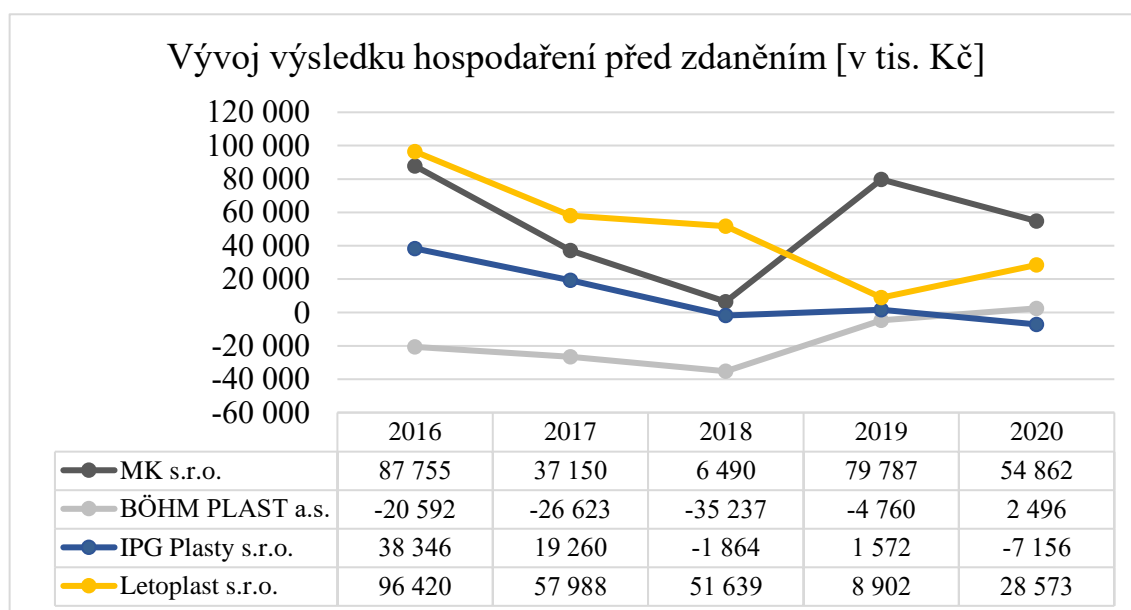
Společnost Letoplast s.r.o. je dceřinou společností Letoplast Invest N.V., sídlící v Belgii. V České republice má zastoupení od roku 1994 a jejím hlavním předmětem podnikání je výroba pryžových a plastových dílů zejména pro automobilový průmysl. Část své produkce směřuje také do medicínského odvětví a elektrotechniky. Stejně jako předchozí společnosti je dodavatelem na úrovni Tier 2 i Tier 1, mezi její klíčové zákazníky v odvětví automotive patří například BMW, Audi nebo Renault. Vlastní certifikáty IATF 16949, ISO 9001 a ISO 14001. Má zřízenou vlastní lakovnu, nicméně výrobu nástrojů a vstřikovacích forem zajišťuje externě. V současné době zaměstnává 231 zaměstnanců (Letoplast s.r.o., ©2022).

3.1.6 Analýza finanční situace

V závěru této podkapitoly bude přiblížena finanční situace společnosti MK s.r.o. na základě analýzy vývoje vybraných finančních ukazatelů v letech 2016–2020. Výsledky budou porovnány s výše identifikovanými konkurenty, v případě ukazatelů rentability rovněž s oborovým průměrem za období 2016–2019, jelikož finanční analýzu podnikové sféry za rok 2020 zatím Ministerstvo průmyslu a obchodu nezveřejnilo. Data byla čerpána z veřejně dostupných účetních výkazů, pro zachování anonymity společnosti MK s.r.o. však nebudou součástí přílohy diplomové práce.

Z grafu 3 níže je patrné, že vývoj výsledku hospodaření ve sledovaném období vykazuje u všech analyzovaných společností kolísavý trend. V případě společnosti MK s.r.o. měl výsledek hospodaření v letech 2016–2018 klesající tendenci, následně však skokově vzrostl v důsledku nově získaných zakázek od společnosti BMW. V první polovině roku 2020 došlo k přerušení výroby lisovny v důsledku celosvětové pandemie COVID-19, což zapříčinilo jeho opětovný pokles o 31 %. Nejvyššího výsledku hospodaření dosáhla společnost Letoplast s.r.o., konkrétně 96 420 tis. Kč v roce 2016. Následně však došlo k jeho strmému poklesu, a to zejména z důvodu silné orientace na britský trh a komplikací

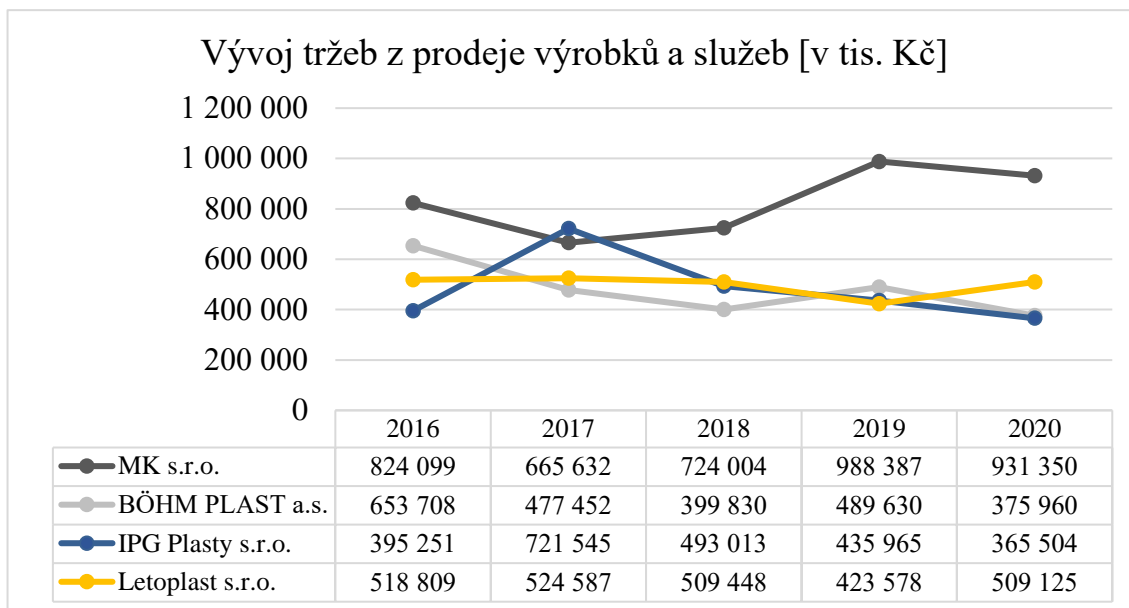
souvisejících s ukončením členství Spojeného království v Evropské Unii. V roce 2020, i přes negativní vývoj trhu s automobily, zaznamenala společnost Letoplast s.r.o. nárůst výsledku hospodaření, především díky diverzifikaci portfolia a zaměření na medicínské odvětví. Společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s. vykazovala ze všech sledovaných společností nejhorší výsledky, mezi lety 2016–2019 se její výsledek hospodaření pohyboval v záporných hodnotách. Nicméně v následujícím roce zaznamenal nárůst, dokonce se překlenul do černých čísel, a to zejména z důvodu orientace na odvětví elektrotechniky. Naopak společnost IPG Plasty s.r.o. vykázala v roce 2020 největší ztrátu za posledních 5 let.



Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním [v tis. Kč]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností)

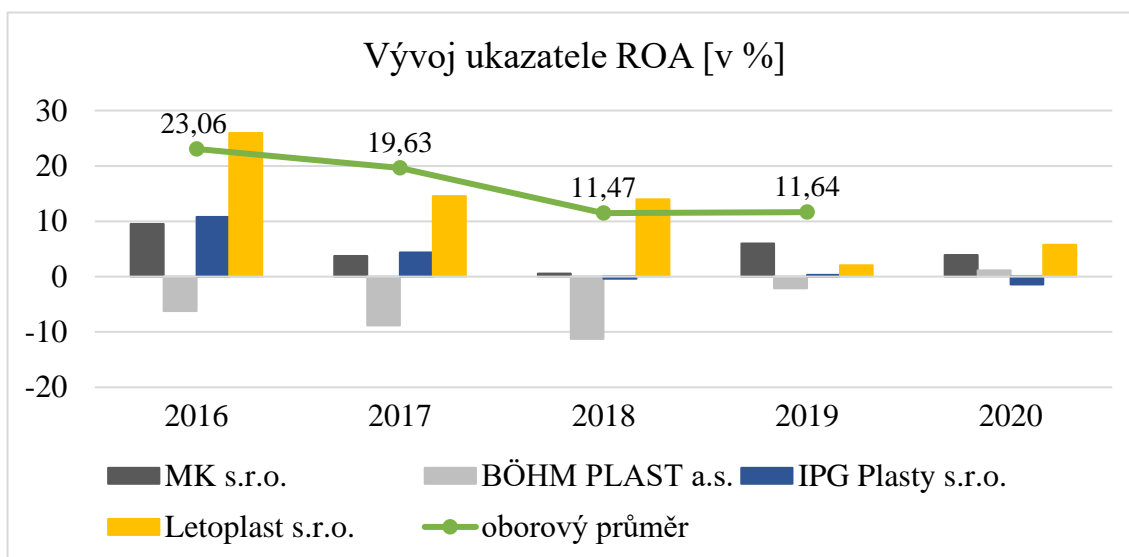
Z uvedeného je zřejmé, že vzhledem k nepříznivému vývoji na trhu s automobily je klíčová diverzifikace produktového portfolia do dalších odvětví, například medicínského, což je jedním ze strategických cílů společnosti MK s.r.o. pro následující období.

Co se týče tržeb z prodeje výrobků a služeb, ze všech analyzovaných společností nejvyšších hodnot dosahuje společnost MK s.r.o., jejíž tržby se v letech 2019 a 2020 pohybovaly okolo 1 mld. Kč. Tržby zbylých společností vykazují ve sledovaných letech analogický vývoj a kolísají kolem 500 000 tis. Kč, přičemž nejnižší hodnotu dosáhla v roce 2020 společnost IPG Plasty s.r.o., a to 365 504 tis. Kč. Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb je zachycen v grafu 4 níže.



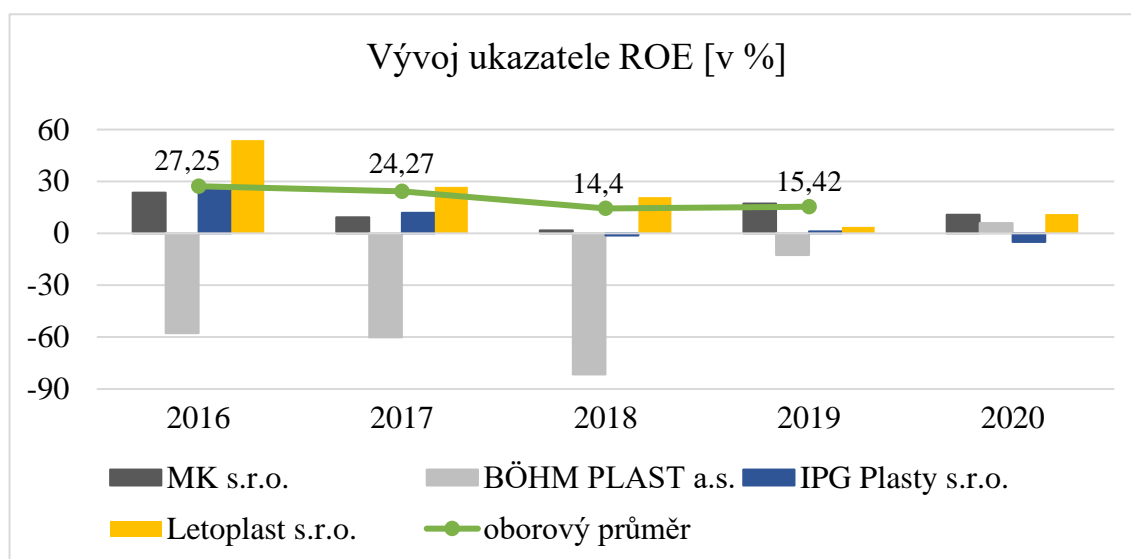
Graf 4: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb [v tis. Kč]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy vybraných společností)

Rentabilita aktiv vykazuje u všech sledovaných společností nepravidelný trend, což souvisí mimo jiné s kolísavostí jejich výsledků hospodaření. Společnost MK s.r.o. dosáhla nejvyšší výnosnosti aktiv v roce 2016, konkrétně 9,5 %, zdaleka se však nepřiblížila oborovému průměru. To se podařilo pouze společnosti Letoplast s.r.o, v letech 2016 a 2018, v následujícím období se však, stejně jako ostatní společnosti, pohybovala hluboko pod průměrem v oboru. Nejhorší výsledky vykazovala společnost BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., jejíž rentabilita aktiv se v důsledku ztráty v letech 2016–2019 pohybovala v záporných hodnotách, viz graf 5.



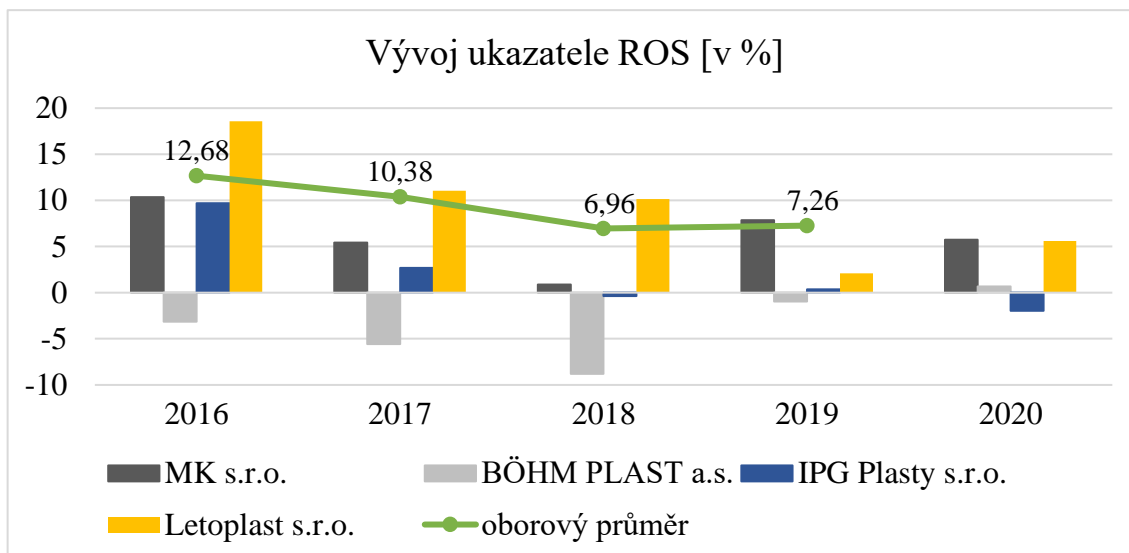
Graf 5: Vývoj ukazatele ROA [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis Europe, ©2022; MPO, ©2005–2021)

Rentabilita vlastního kapitálu se ve sledovaném období vyvíjela obdobně jako rentabilita aktiv. V případě společnosti MK s.r.o. připadlo v roce 2016 na 1 Kč vlastního kapitálu 23,55 % zisku, stejně jako v předchozím případě se jí však nepodařilo dosáhnout oborového průměru. V následujících letech vykazoval vývoj ukazatele ROE klesající trend, v roce 2019 skokově vzrostl vlivem zvýšení výsledku hospodaření a překonal i průměr v oboru. Od tohoto roku má tendenci klesat. Nejpříznivější výsledky opět dosahovala společnost Letoplast s.r.o., jejíž výnos na vlastní kapitál se vyjma roku 2019 pohyboval nad úrovní oborového průměru, viz graf 6.



Graf 6: Vývoj ukazatele ROE [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis Europe, ©2022; MPO, ©2005–2021)

Rentabilita tržeb, neboli zisková marže, rovněž kopíruje vývojový trend předchozích dvou ukazatelů. Nejlepších výsledků dosahuje společnost Letoplast s.r.o., která v letech 2016–2018 znovu překonala oborový průměr. Pomyslnou druhou příčku zaujímá společnost MK s.r.o, která v roce 2019 z 1 Kč tržeb vyprodukovala 7,86 % zisku, což je o 0,6 procentního bodu více než průměr v oboru. V následujícím roce sice došlo k mírnému snížení, nicméně v porovnání s ostatními analyzovanými společnostmi dosáhla nejvyšší hodnoty, konkrétně 5,73 %. Vývojový trend ukazatele ROS je zobrazen v grafu 7 níže.



Graf 7: Vývoj ukazatele ROS [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Orbis Europe, ©2022; MPO, ©2005–2021)

3.2 Strategická analýza

V rámci této podkapitoly bude provedena analýza vnějšího prostředí PESTLE a analýza oborového okolí na základě Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

3.2.1 PESTLE analýza

Politické faktory

Česká republika je parlamentní demokracií opírající se o Ústavu, jakožto hlavní zákon zakotvující pravidla výkonu státní moci. Pro ústavní právo České republiky je typická reálná neměnnost a stabilita, od účinnosti Ústavy došlo jen k malému počtu změn, které však nijak zásadně neovlivnily český ústavní systém. Tuzemské politické prostředí lze rovněž považovat za stabilní, což potvrzují i globální statistiky. Dle výsledných hodnot Indexu politické stability z roku 2020 se Česká republika umístila na 34. místě z celkového počtu 194 zemí světa, z čehož vyplývá jen malá pravděpodobnost destabilizace nebo svržení současné vlády (The Global Economy, ©2022). Méně uspokojivé výsledky dosáhla v otázkách korupce a byrokratické zátěže. Dle Indexu vnímání korupce, který zveřejňuje mezinárodní sekretariát Transparency International, se ČR propadla na 54 bodů ze 100 možných a nadále se vzdaluje průměru Evropské unie, který činí 64 bodů (Transparency International, ©2022). Co se týče byrokratické zátěže, nutná doba papírování v českých podnicích meziročně vzrostla o 49 hodin na výsledných

272 hodin ročně, a to zejména v důsledku požadavku na povinné testování zaměstnanců v souvislosti s pandemií COVID-19 (Liberální institut, ©2020).

Za účelem posílení konkurenceschopnosti mohou české podniky v rámci Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost čerpat finanční prostředky z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Společnost MK s.r.o. byla příjemcem těchto dotací již v roce 2018, a to na základě předcházejícího programového období. Díky získaným finančním prostředkům pořídila nová technologická zařízení, a rozšířila tak výrobní kapacity. Při splnění stanovených podmínek by mohla společnost zažádat o dotační podporu i nadále, a to nejen za účelem zvýšení technologické vyspělosti provozu, ale také například v souvislosti s účinným nakládáním s energiemi a obnovitelnými zdroji, rozvojem energetické infrastruktury nebo v oblasti informačních technologií a vysokorychlostních přístupových sítí k internetu (OPTAK, ©2022). Mimo to se nabízí získání finančních prostředků v rámci Operačního programu Zaměstnanost plus, který navazuje na program z předchozího období 2014–2020. Společnost tak může čerpat dotace z Evropského sociálního fondu na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců (ESFČR, ©2022).

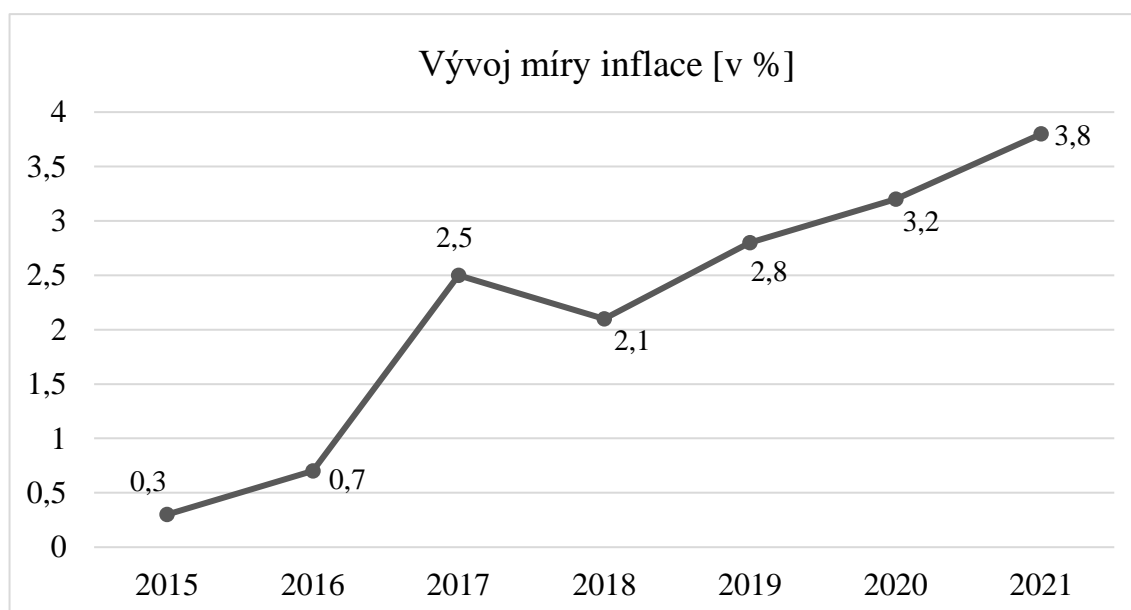
Na začátku listopadu 2021 vláda odsouhlasila zvýšení minimální mzdy od ledna tohoto roku, a to na 16 200 Kč. Spolu s ní se zvýší i zaručená mzda v osmi skupinách prací odstupňovaných dle složitosti a odpovědnosti. Pro společnost MK s.r.o. to může znamenat nárůst mzdových nákladů, a to zejména v nižších skupinách, do kterých se řadí např. uklízečky, manipulanti nebo vrátní, jejichž mzda bývá často udržována na úrovni minima (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2022). V reakci na zvyšování minimální mzdy však současná vláda v čele s Petrem Fialou zvažuje navýšení příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením až o 1 000 Kč měsíčně, což naopak pro společnost představuje příležitost v podobě úspory nákladů (NRZP ČR, ©2022).

Ekonomické faktory

Ekonomická situace v České republice má zásadní vliv na činnost podnikatelských subjektů. Mezi hlavní makroekonomické veličiny, které musí společnost MK s.r.o. sledovat, patří vývoj hrubého domácího produktu, inflace, míra nezaměstnanosti na úrovni státní i regionální a vývoj směnného kurzu CZK/EUR.

Hrubý domácí produkt, který vyjadřuje hodnotu statků a služeb vytvořených na území daného státu za určité období, zaznamenal v roce 2020 nejhlubší pokles v historii samostatné České republiky. Mezi lety 2019–2020 se výkon ekonomiky snížil o 5,6 % zejména v důsledku pandemie COVID-19, která zapříčinila pokles spotřeby domácností, investičních výdajů i zahraniční poptávky. Míra úspor domácností a výdaje vládních institucí naopak vzrostly. Po znovuotevření ekonomiky došlo v prvním čtvrtletí roku 2021 k meziročnímu nárůstu o 2,1 %, ve druhém čtvrtletí o 8,2 %. Pozitivní trend vývoje HDP se očekával i v následujících čtvrtletích, a to především díky růstu výdajů na domácí spotřebu a tvorbě hrubého kapitálu. Ve 4. čtvrtletí 2021 HDP vzrostlo o 3,6 %. Nicméně zahraniční poptávka opět poklesla vlivem eskalace problémů s narušenými dodávkami do českého proexportně orientovaného průmyslu. Přetíženost globálních dodavatelských řetězců bude negativně ovlivňovat exportní výkonnost ČR a tím i konečnou hodnotu HDP (ČSÚ, ©2022a; ČNB, ©2022a).

Míra inflace, vyjadřující nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb, vykazovala od roku 2018 rostoucí tendenci a mezi lety 2020–2021 zaznamenala nárůst o 0,6 procentního bodu, viz graf 8.



Graf 8: Vývoj míry inflace [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, ©2022b)

Dle prognóz ČNB inflace na počátku roku 2022 výrazně vzroste a překročí alarmující hranici 9 %, k čemuž přispívá zejména zvýšení tzv. jádrové inflace, která odráží současné rapidní zdražování cen nemovitostí, stavebních prací a materiálů. Dalším důvodem je

zvýšení spotřebitelské poptávky po odbourání protiepidemických opatření v sektoru zboží a služeb. Podniky navýšily své marže, čímž si částečně kompenzují nízké či nulové tržby z období vládních restrikcí, současně dochází k nárůstu cen průmyslových výrobců z důvodu výpadků v dodavatelských řetězcích. Zejména automobilový průmysl v současné době čelí problémům s dodávkami komponent ze zahraničí. To pro společnost MK s.r.o. představuje významnou hrozbu, aktuálně se již potýká s nedostatkem vybraných druhů materiálů, jelikož její dodavatel není schopen pokrýt smluvený objem poptávky. Vedle toho dochází k prudkému zdražení elektřiny a zemního plynu, přetrvává také meziroční zvýšení cen pohonných hmot. To vše zásadně ovlivňuje kvalitu podnikatelského prostředí v České republice (ČNB, ©2022a; Zpráva o měnové politice, ©2022).

Co se týče celkové nezaměstnanosti, mezi lety 2020–2021 došlo k mírnému zvýšení z 3 % na 3,4 %. Od prvního čtvrtletí 2021 vykazuje míra nezaměstnanosti klesající trend, ve čtvrtém čtvrtletí činila 2,3 % (ČSÚ, ©2022c). Dle mezikrajského srovnání má Pardubický kraj, ve kterém společnost MK s.r.o. sídlí, dlouhodobě nejnižší podíl nezaměstnaných. K 31. lednu 2022 dosáhl hodnoty 2,6 %, ve srovnání s koncem ledna předchozího roku se celková nezaměstnanost v kraji snížila o 0,57 procentního bodu (ČSÚ, ©2022d). Pro společnost MK s.r.o. však může snižující se míra nezaměstnanosti představovat potenciální hrozbu, jelikož z důvodu nedostatku pracovních míst hrozí odchod lidí z regionu, což může v konečném výsledku způsobit problémy s nalezením kvalifikované pracovní síly.

Jelikož sledovaná společnost vyváží i do zahraničí, zejména Německa, je pro ni důležitý vývoj směnného kurzu CZK/EUR. V dubnu roku 2020 byl kurz koruny vůči euru nejpříznivější, a to 27,38 Kč za euro. V následujících měsících koruna střídavě posílila a oslabila, na konci roku 2020 činil kurz CZK/EUR 26,24. Následně česká koruna v důsledku dočasného zklidnění pandemické situace výrazně posílila, k 1. říjnu 2021 se obchodovala za 25,31 Kč za euro. Tento vývoj nadále pokračuje, v současné době je koruna vůči euru nejsilnější od roku 2012, a to zejména v důsledku zvyšování základních úrokových sazeb ze strany ČNB. Vyšší domácí úrokové sazby oproti zahraničí zvyšují atraktivitu korunových aktiv, a tím i zájem zahraničních investorů o korunu. Prudké posilování koruny však pro společnost MK s.r.o., jakožto exportéra, představuje hrozbu v podobě snižujících se výnosů z prodejů do zahraničí (ČNB, ©2022b).

Sociální faktory

Demografický vývoj v České republice je stejně jako v jiných zemích západní Evropy charakteristický stárnutím obyvatelstva. Tento trend potvrzuje stoupající průměrný věk i index stáří, který vyjadřuje, kolik obyvatel ve věku 65 let a více připadá na 100 dětí mladších 15 let. Průměrný věk v Pardubickém kraji činil v roce 2001 38,7 let, o šestnáct let později vzrostl na 42,3 let. Index stáří rovněž vykazuje rostoucí tendenci, v roce 2001 dosahoval hodnoty 85, v roce 2017 se vyšplhal až na hodnotu 125. V případě, že je velikost indexu vyšší než sto, znamená to, že počet osob ve věku 65+ přesahuje počet dětí v populaci (ČSÚ, ©2019). Z pětadvaceti měst Pardubického kraje došlo v roce 2020 k nejvyššímu poklesu počtu obyvatel ve městech Svitavy a Moravská Třebová. To je vzhledem k umístění společnosti MK s.r.o. důležitá zpráva. Vývoj počtu obyvatel v letech 2015–2020 v daných městech je zachycen v tabulce 1.

Tabulka 1: Vývoj počtu obyvatel ve městech Svitavy a Moravská Třebová

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, ©2022e)

	Rok	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Svitavy	Počet obyvatel	17 005	16 949	16 937	16 838	16 758	16 601
	Úbytek obyvatel	-107	-56	-12	-99	-80	-157
Moravská Třebová	Počet obyvatel	10 267	10 224	10 111	10 070	9 948	9 795
	Úbytek obyvatel	-84	-43	-113	-41	-122	-153

Z tabulky 1 je patrné, že ve všech sledovaných letech se do obou měst přistěhovalo méně lidí, než kolik se odstěhovalo. Mezi lety 2018–2020 však úbytek obyvatelstva skokově vzrostl, což pro společnost MK s.r.o. může představovat hrozbu v podobě nedostatku pracovní síly. Nicméně, v roce 2020 dokončilo město Moravská Třebová územní studii Udánského kopce, na kterém plánuje připravit parcely pro výstavbu 50 rodinných domů. Možnost vlastního bydlení v atraktivní lokalitě může v budoucnu znamenat příliv nových obyvatel, a tedy i potenciálních zaměstnanců (Český rozhlas, ©1997–2022).

Kromě klesající míry nezaměstnanosti a zhoršující se demografické struktury má na trh práce negativní vliv také malá poptávka po učňovském vzdělání a technických oborech. Společnost MK s.r.o. se tak dlouhodobě potýká s nedostatkem zaměstnanců na pozicích seřizovač, obráběč, elektrotechnik nebo údržbář strojních technologií.

Ze sociálních faktorů ovlivňujících společnost je dobré zmínit také současné pracovní preference a přístup k práci. Předchozí generace X upřednostňovala pracovní život, pravidelný režim, byla ochotna pracovat přesčas a vzdát se tak osobního volna ve prospěch finančního ohodnocení. Současná generace Y a Z však klade větší důraz na skloubení soukromého a pracovního života, vítá možnosti alternativních způsobů práce a je pro ni sice důležité naplno využít svůj potenciál, avšak ne na úkor fyzického a psychického zdraví. Pro zaměstnance se stávají prioritou především nefinanční benefity v podobě flexibilní pracovní doby nebo tzv. samoplánování, v rámci kterého mají možnost zasahovat do rozvrhu svých směn a přizpůsobovat je vlastním potřebám (Universitas, ©2016–2022; Hospodářské noviny, ©1996–2022). Vzhledem k rostoucí konkurenci v oblasti získávání a dlouhodobého udržení zaměstnanců je důležité, aby společnost tyto novodobé trendy sledovala a snažila se jim přizpůsobit.

Technologické faktory

Plastikářský průmysl se neustále rozvíjí, přičemž nejrozšířenější technologií v tomto segmentu je vstřikování plastů. Inovace posouvají výrobu neustále vpřed, technologie se vylepšují a mění se i používané materiály. Zejména v odvětví automobilového průmyslu lze v posledních letech zaznamenat snahu o materiálovou úsporu a snižování hmotnosti dílů. Ve výrobních systémech se začal využívat plyn, s čímž souvisí například technologie vstřikování GID. Ve srovnání s konvenčním vstřikováním dochází ke snížení tlaku, hmotnost komponent je nižší a doba cyklu kratší. Tímto způsobem se vyrábějí například automobilová madla a obložení kufrů (Business Media, ©2022). Velký potenciál představuje také metoda MuCell, která při vstřikování využívá dusík nebo oxid uhličitý. Používá se především při výrobě krytů motorů nebo zámků dveří (MM Průmyslové spektrum, ©2001–2022). Další moderní technologií je metoda SynFlow, která nabízí dvourychlostní sekvenční vstřikování a minimalizuje povrchové vady na velkých dílech, jako například automobilových nárazníků nebo přístrojových deskách (PlasticPortal.eu, ©2022a). Místo klasického lakování dílů je současným trendem speciální dezén ve formě – high gloss.

Potenciál automatizace ve zpracování plastů a polymerů představují tzv. kolaborativní roboty, které jsou schopny pracovat ve specifických výrobních oblastech po boku zaměstnanců. Ti díky nim nejsou vystavováni škodlivým plynům, prachu nebo plastovým

hoblinám, kolaborativní roboty dále mohou například manipulovat s ostrými nebo horkými předměty. Na rozdíl od lidí jsou schopny pracovat 24 hodin denně, zvyšují přesnost procesů a omezují zmetkovitost. Zároveň minimalizují riziko pracovních úrazů zaměstnanců (Trademedia International, ©2022).

Legislativní faktory

Společnost MK s.r.o. musí v rámci své působnosti na území České republiky dodržovat zákony a nařízení vydávané vládou České republiky. Současně je povinna respektovat příslušnou legislativu Evropské unie. Mezi zákony, kterými se společnost řídí, patří zejména:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1992 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady č. 2016/679 o ochraně osobních údajů.

Vzhledem k předmětu činnosti je společnost MK s.r.o. dále povinna dodržovat specifické normy, a to:

- ISO 9001,
- ISO 14001,
- IATF 16949,
- China Compulsory Certification – CCC (MK s.r.o., ©2022).

Ekologické faktory

Činnost podniku ovlivňují také zákony týkající se ochrany ovzduší, odpadového a vodního hospodářství. Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší vymezuje nástroje vedoucí ke snížení znečišťování ovzduší a stanovuje přípustné úrovně. Oblast odpadového hospodářství upravuje Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech, jehož aktualizovaná verze vešla v účinnost 1. ledna 2021. Definuje pravidla pro nakládání

s odpady a předcházení jejich vzniku za účelem trvale udržitelného rozvoje, ochrany životního prostředí a zdraví člověka. Základním právním předpisem upravujícím oblast vodního hospodářství je Zákon č. 254/2001 Sb., o vodách, jehož cílem je zejména ochrana povrchových a podzemních vod a stanovení podmínek pro hospodárné využívání vodních zdrojů. Všechny výše uvedené zákony podněcují společnost k investicím do ekologických technologií a k efektivnímu využívání surovin vstupujících do výrobního procesu.

Jedním z aktuálních trendů v plastikářském průmyslu jsou tzv. regranuláty, což jsou drobné granule, které vznikají opětovným zpracováním a recyklací plastů. Vzhledem ke každoročně narůstající spotřebě plastů jsou regranuláty stále více využívanou surovinou. Jejich kvalita se neustále zvyšuje, přičemž cena je výrazně nižší než v případě nové suroviny. Hlavní výhodou je však především ekologičnost, jelikož použití regranulátů ve výrobních procesech umožňuje výrazné snížení emise CO₂ (BusinessINFO.cz, ©1997–2022).

Stroje na vstřikování plastů prošly v průběhu let značným vývojem, většina z nich byla původně sestrojena jako hydraulická. Vzhledem k rostoucím cenám energií a trendu udržitelného rozvoje se však do popředí dostávají nové systémy pohonů vstřikovacích strojů, a to elektrohydraulické nebo plně elektrické. Hybridní pohony sice umožňují určitou úsporu energie, nicméně současným trendem jsou zejména plně elektrizované vstřikovací lisy (PlasticPortal.eu, ©2022b; Factory Automation, ©2014–2021a).

3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla zákazníků

Automobilový průmysl se zpravidla vyznačuje silnou orientací na zákazníka. Aby společnost získala nové zakázky a zajistila si dlouhodobé kontrakty, musí být schopna splnit i ty nejnáročnější zákaznické požadavky, přičemž indikátorem úspěšnosti projektu není uzavření smlouvy, ale dodání komponentů v požadovaném čase, množství, kvalitě a funkčnosti. Společnost MK s.r.o. dělí zákazníky do dvou skupin, a to Tier 2 a Tier 1. Zatímco úroveň Tier 2 lze z hlediska zákaznických požadavků a norem považovat za benevolentnější, tudíž i vyjednávací síla je zde spíše střední, získání zakázky na úrovni Tier 1 vyžaduje dodržování striktních norem a velkou míru přizpůsobení. Vyjednávací síla zákazníků spadajících do této skupiny je vysoká, jelikož komponenty jsou dodávány

přímo koncovému výrobcí automobilů. Za nejdůležitějšího zákazníka lze považovat společnost BMW, která zaujímá 43% podíl na celkových tržbách společnosti, viz podkapitola 3.1.4 Hlavní trhy a zákazníci. Případné ukončení obchodní spolupráce by mělo na společnost existenční dopad.

Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost je závislá zejména na dodavatelích plastových granulátů a granulovaných barviv, nicméně jejich vyjednávací síla je nízká až střední, jelikož na trhu jich působí relativně velké množství a rozhodujícím faktorem bývá zpravidla nejnižší cena. Norma IATF 16949 navíc ukládá, že každý pořizovaný materiál musí mít svého alternativního dodavatele, který je v případě výpadku zavázán danou dodávku suplovat. Nejvýznamnějšími dodavateli granulátů jsou společnosti Resinex s.r.o., Teijin Limited, LyondellBasell Industries N.V., která však dodává pouze od smlouveného odběru 5 tun za měsíc a doplující společnost Albis Plastic s.r.o. V rámci projektů pro Webasto je společnost MK s.r.o. podmíněna používat specifický materiál s příměsí karbonu v dlouhých vláknech, jehož výhradním dodavatelem je společnost GS Caltex s.r.o., tudíž její vyjednávací sílu lze považovat za významnější než v případě zbylých společností. Co se týče vyjednávací síly dodavatelů vstřikovacích forem, výrazně ji snížilo vybudování vlastní nástrojárny, díky čemuž společnost eliminovala závislost na externích kapacitách.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví vstřikování plastů není vzhledem k souvisejícím bariérám příliš vysoká. Nový konkurent musí zpočátku zajistit dostatečně velké výrobní prostory, což je finančně i časově náročný proces. Následně je nutné tyto prostory vybavit potřebnými technologiemi, tj. vstřikovacími lisami, sušičkami materiálů nebo drtičkami odpadů, což opět vyžaduje nemalé investice. Při výrobě plastových komponentů vzniká obrovské teplo, dále je tedy nutné obstarat vhodný systém chlazení strojních zařízení. Velkou překážkou je také nalezení kvalifikovaných zaměstnanců, na nichž závisí celý chod společnosti a získání nezbytných certifikací. V případě, že se novému konkurentovi podaří prolomit všechny tyto počáteční bariéry, bude čelit výzvě v podobě akvizice zákazníků. V odvětví, kde mají některé společnosti i osmdesátiletou tradici, není jednoduché zákazníka přesvědčit o kvalitě nabízených komponent, zvláště pokud se jedná o nového hráče na trhu.

Hrozba substitutů

Hrozbu nových substitutů lze považovat za nízkou, a to vzhledem k vlastnostem, kterými plast jako surovina disponuje. Jeho výhodou je především nízká hmotnost, vysoká pružnost a tvarovatelnost, tvrdost, nevodivost, tepelná a korozní odolnost (Factory Automation, ©2014–2021b). Automobilový průmysl je sice v současné době vystaven stále přísnějším ekologickým omezením v souvislosti se spotřebou plastů a jejich recyklací, lze však předpokládat, že jejich substituce jinými druhy materiálů nehrozí. Jelikož produkce společnosti v současné době z 90 % směřuje do odvětví automotive, sekundární hrozbou by pro ni mohl být pokles poptávky po automobilech, což by mělo negativní vliv na odbyt plastových automobilových dílů. V takovém případě se však může přeorientovat na odvětví elektrotechniky nebo zdravotnictví.

Rivalita uvnitř odvětví

Rivalitu uvnitř odvětví lze označit za střední. V Moravské Třebové působí další tři společnosti s podobným předmětem podnikání, avšak pouze společnost MK s.r.o. disponuje vlastní nástrojárnou, což jí přináší určitou výhodu. Na rozdíl od konkurentů je schopna řešit krizové situace okamžitě, čímž vzbuzuje větší důvěru ze strany zákazníků.

3.2.3 Shrnutí strategické analýzy

Z analýzy PESTLE vyplývá, že politické prostředí v České republice lze považovat za stabilní, což potvrzují i výsledné hodnoty Indexu politické stability z roku 2020. Současná dotační politika státu přináší společnosti příležitost v podobě čerpání finančních prostředků na rozvoj technologické vyspělosti provozu, energetické infrastruktury nebo informačních technologií. V rámci Operačního programu Zaměstnanost plus může také požádat o dotační příspěvek na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců. Případnou hrozbu představuje zvýšení minimální a zaručené mzdy, jež může znamenat nárůst mzdových nákladů. Současná vláda však zvažuje navýšení příspěvku na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, což naopak představuje příležitost v podobě daňové úspory. V oblasti ekonomických faktorů se jako největší hrozba jeví aktuální oslabení ekonomiky, které s sebou mimo jiné přináší pokles poptávky po automobilech. Kritický je i současný vývoj inflace, v rámci něhož dochází k nárůstu cen průmyslových výrobců z důvodu výpadků v dodavatelských řetězcích. Skokově rostou i ceny energií a pohonných hmot, což se projeví ve výrazném zvýšení nákladů

společnosti. Klesající míra nezaměstnanosti je obecně považována za pozitivní jev, nicméně může představovat také hrozbu v podobě odchodu potenciálních zaměstnanců z regionu v důsledku nedostatku pracovních míst. Prudké posilování koruny vůči euru se může projevit snížením výnosů z prodejů do zahraničí. V rámci sociálních faktorů se jako největší hrozba jeví stárnutí obyvatelstva a snižující se počet obyvatel ve městech Svitavy a Moravská Třebová. Tento negativní vývoj může zvrátit plánovaná výstavba rodinných domů a s tím související příliv potenciálních zaměstnanců. Co se týče technologických faktorů, současný pokrok přináší společnosti řadu příležitostí v podobě moderních metod vstřikování plastů. Velký potenciál představují také kolaborativní roboty. V oblasti ekologie lze za největší příležitost považovat využívání tzv. regranulátů, jejichž výhoda spočívá nejen v ekonomické úspoře, ale také ve snížení emisí CO₂. V současné době společnost ve výrobních procesech používá vstřikovací stroje s hybridními pohony, v budoucnu by však mohla zvážit investici do plně elektrizovaných vstřikovacích lisů.

Na základě Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že vyjednávací síla zákazníků společnosti je vysoká, a to zejména na úrovni Tier 1, jelikož se jedná o koncové výrobce automobilů. V případě, že společnost nebude schopna naplnit stanovené požadavky a normy, což si zákazník zpravidla ověřuje auditem, nezíská novou zakázku nebo dojde k ukončení spolupráce. Vyjednávací síla dodavatelů je spíše střední, jelikož na trhu jich působí relativně velké množství. Společnosti se navíc podařilo tuto sílu snížit výstavbou vlastní nástrojárny. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je vzhledem k souvisejícím bariérám nízká. Nový konkurent by musel zpočátku vynaložit značné finanční prostředky na získání dostatečně velkých výrobních prostor, následně je nutné tyto prostory vybavit potřebnými technologiemi, přičemž velkou překážkou je rovněž nalezení kvalifikovaných zaměstnanců a obdržení potřebných certifikátů. Ani po prolomení těchto bariér však není snadné získat důvěru zákazníků, jelikož v odvětví automotive je kladen velký důraz na dlouholetou tradici a zkušenosti. Hrozba substitutů je stejně jako v předchozím případě nízká, a to vzhledem k vlastnostem, kterými plast jako surovina disponuje. Potenciální hrozbu může představovat pokles poptávky po automobilech, v takovém případě se však společnost může přeorientovat na jiné odvětví. Rivalita uvnitř odvětví je střední, v Moravské Třebové v současné době působí tři společnosti s podobným předmětem podnikání, avšak pouze MK s.r.o. disponuje vlastní nástrojárnou, což představuje určitou konkurenční výhodu.

3.3 Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím modelu START

Předmětem této podkapitoly je hodnocení výkonnosti společnosti MK s.r.o. na základě modelu START, který vychází z metodiky EFQM Excellence Model a je určen pro úplné začátečníky v sebehodnocení. Sběr dat probíhal prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vycházejících z dotazníkového systému modelu START, vytvořeného Radou kvality České republiky a určeného pro podnikatelský sektor. Jako podpora byla využita analýza sekundárních dat. Dotazník sestává z 50 rovnocenných otázek týkajících se devíti hlavních kritérií EFQM Excellence Model, přičemž kritéria Zákazníci – výsledky a Klíčové výsledky obsahují větší počet otázek, než ta zbývající, z důvodu vyšší bodové váhy. Každá z otázek má čtyři možné odpovědi, vyjadřující procento úspěchu či neúspěchu v dané oblasti, konkrétně:

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

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

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

A – Zcela dosaženo: Vynikající přístup nebo výsledek, který je řešen v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech. Vzorové řešení nebo dosažený úspěch, je obtížné předpokládat další podstatné zlepšování (100 %)“ (Rada kvality České republiky, 2011, s. 11).

Jako výzkumná strategie byl zvolen kvalitativní, deduktivně-induktivní přístup, jelikož sledovaná problematika je velice dobře popsána v literatuře včetně strukturace posuzování, přičemž pro účely provedení dotazníkového šetření byl sestaven expertní tým hodnotitelů. Členové týmu byli vybráni na základě jejich odbornosti k jednotlivým částem modelu START. S cílem eliminovat nadhodnocování výsledků, a dosáhnout tak co nejvyšší míry objektivity, vybraný tým otázky průběžně konzultoval a dotazník

vyplňoval jako jedna osoba. Jelikož si členové přáli zůstat v anonymitě, v tabulce 2 níže jsou uvedeny pouze jejich pracovní pozice.

Tabulka 2: Expertní tým hodnotitelů společnosti MK s.r.o.
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice
Výrobní ředitel, zástupce jednatele
Ředitel podnikové ekonomiky
Obchodní ředitel
Vedoucí personálního oddělení
Manažer kvality
Hlavní účetní

Ke každému z devíti hlavních kritérií bude nejprve uveden komentář, doplněný o tabulku zachycující jednotlivé odpovědi expertního týmu, resp. počet zaškrtnutí a procento úspěchu v rámci daného kritéria. Na základě těchto dílčích výsledků bude následně stanovena celková výkonnost společnosti a identifikovány její silné stránky a oblasti pro zlepšení. Vyplněný dotazník je součástí příloh 1–9 diplomové práce.

3.3.1 Vedení

Jelikož zakladatelem a majitelem společnosti MK s.r.o. je pouze jedna osoba, původní definice poslání, vize a firemních hodnot vzešla primárně z její iniciativy. Prvotním záměrem bylo založit rodinný podnik o třiceti zaměstnancích, přičemž jedním z hlavních cílů bylo jeho financování bez účasti jakéhokoli zahraničního kapitálu. Společnost se od svého založení dynamicky rozrostla, původní myšlenka absence zahraničních investorů však zůstala zachována doposud. Postupem času byla definice poslání a vize modifikována, v současné době zní: „Být stále lepší“. Cílem je především výroba a montáž komplikovanějších celků. Tyto informace jsou čerpány z rozhovoru majitele společnosti pro vydavatelství Infocube s.r.o., nejsou však dostupné na webových stránkách společnosti ani součástí interních dokumentů. Lze tedy konstatovat, že poslání a vize nejsou členy vrcholového vedení dostatečně definovány, resp. zde existuje prostor pro zlepšení v podobě ucelenější formulace a lepší dostupnosti. Co se týče firemních hodnot a zásad etiky podnikání, tvoří součást elektronických dokumentů dostupných na

webových stránkách společnosti a jsou aktivně prosazovány v rámci jednání s obchodními partnery i dalšími zainteresovanými stranami.

Činnosti související s procesem trvalého zlepšování a inovacemi jsou převážně v kompetenci členů vrcholového vedení, nelze tvrdit, že by z jejich strany docházelo k systematickému zapojování pracovníků na nižších pozicích. Tito pracovníci nejsou dostatečně motivováni ke sdílení vlastních nápadů a podnětů, ve většině případů nevynakládají aktivity přesahující rámec jejich základní pracovní náplně.

Členové vrcholového vedení jsou vázáni etickými zásadami podniku, stejně tak sdílí a aktivně prosazují firemní hodnoty. Při svém jednání vychází z interních dokumentů, jako jsou Politika společnosti MK s.r.o., Všeobecné nákupní podmínky, Politika CSR a MK sustainability policy. Nezískávají však systematickou zpětnou vazbu od ostatních zaměstnanců, týkající se kvality jejich manažerských schopností a způsobu řízení. Zaměstnanci sice mohou jednou do roka svého nadřízeného ohodnotit, nicméně hodnocení neprobíhá anonymně, tudíž tuto možnost zpravidla nevyužívají.

Co se týče rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a dalšími stakeholdery, členové vrcholového vedení se pravidelně zapojují do obchodních jednání a v rámci pracovních cest navštěvují své partnery za účelem vyjednání oboustranně výhodných podmínek a uzavření dlouhodobých kontraktů. Společnost se dále každoročně zúčastňuje veletrhu pracovních příležitostí, kde vybraní zástupci managementu seznamují čerstvé absolventy škol s výrobním programem MK s.r.o. a nabídkou pracovních míst.

Následující tabulka 3 zachycuje vyhodnocení oblasti Vedení.

Tabulka 3: Vyhodnocení oblasti Vedení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		1	4		5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		33	268		301
Celkem	60,20 % úspěchu				

V rámci prvního kritéria dosáhla společnost úspěšnosti 60,2 %. Ve čtyřech z pěti otázek obdržela hodnocení B, což svědčí o tom, že oblast je řešena systematicky, avšak stále je zde určitý prostor pro zlepšení. Nejhoršího výsledku dosáhla v případě druhé otázky,

jelikož ze strany vrcholového vedení nedochází k pravidelnému zapojování pracovníků do procesu trvalého zlepšování a inovačních aktivit.

3.3.2 Strategie

Strategie společnosti MK s.r.o. spočívá v produkci komponentů, které splňují ta nejnáročnější očekávání zákazníků, ať už z hlediska kvality, vzhledu, rozměrů nebo funkčnosti. Chce být vnímána jako spolehlivý partner s mnohaletými zkušenostmi, který povede nejen celou přípravnou a realizační fázi projektu, ale bude také schopen řešit nečekané problémy, připomínky nebo změny. Tato strategie se odvíjí od výsledků měření interních ukazatelů výkonnosti, které jsou průběžně monitorovány a systematicky vyhodnocovány. Vzhledem k silné orientaci na zákazníka jsou sledovány zejména počty reklamací, akvizice nových zákazníků, resp. zakázek, plnění výrobních plánů, vytížení pracovišť, zmetkovitost a dosahování plánovaných tržeb. Výsledky jsou sumarizovány například prostřednictvím metod Global 8D Report nebo 5 Whys. Společnost dále věnuje pozornost vývoji trhu, v rámci interních dokumentů má zpracované analýzy vnějšího a oborového okolí PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil, nejsou však pravidelně aktualizovány, tudíž jsou jejich výstupy značně zastaralé. Průběžně sleduje zejména technologické a ekologické trendy v plastikářském a automobilovém průmyslu. Systematický benchmarking vzhledem k citlivosti interních dat neprovádí, obchodní činnost svých hlavních konkurentů monitoruje, avšak pouze prostřednictvím veřejně dostupných informací.

Strategické cíle a hodnoty jsou podpořeny politikou společnosti i jejími plány na nejvyšší úrovni, přičemž tyto plány jsou komunikovány shora dolů, tedy členy vrcholového vedení, kteří je následně předávají vedoucím vnitropodnikových útvarů. Ti je prostřednictvím pravidelných porad sdělují jednotlivým pracovníkům. Hlavní cíle jsou kaskádovány do dílčích cílů, které odpovídají principu SMART. Dílčí cíle jsou provázány na činnosti a úkoly pracovníků prostřednictvím stanovených norem a požadavků, které jsou vedoucími pracovníky průběžně kontrolovány a v případě odchylek jsou přijímána odpovídající opatření.

Strategie společnosti je pravidelně přezkoumávána a rozvíjena v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Vzhledem k dynamičnosti odvětví automotive a neustále se měnícím požadavkům je nezbytné strategické cíle aktualizovat

a hledat nové příležitosti pro procesy trvalého zlepšování. Co se týče řízení strategických rizik, společnost spoléhá zejména na dlouholeté zkušenosti a systematicky vyhodnocuje jejich pravděpodobnost a dopad na plnění strategických cílů. Součástí plánu řízení rizik je také vymezení efektivních opatření, která mají za cíl jednotlivým rizikům předcházet, odstraňovat je nebo minimalizovat jejich dopad na přijatelnou úroveň.

Následující tabulka 4 zachycuje vyhodnocení oblasti Strategie.

Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Strategie

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)			5		5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)			335		335
Celkem	67,00 % úspěchu				

V případě kritéria Strategie dosáhla společnost úspěchu 67 %, jelikož ve všech pěti otázkách byla členy expertního týmu zvolena možnost B. Existuje zde sice určitý prostor pro zlepšení, lze však konstatovat, že oblast je systematicky řešena a dochází zde k pravidelnému přezkoumávání a zlepšování.

3.3.3 Pracovníci

Procesy řízení lidských zdrojů se opírají o požadavky vycházející z certifikace ISO 9001, společnost však nemá v této oblasti jasně definovanou strategii. Personální plánování obvykle probíhá operativně na poradách mezi vedoucími vnitropodnikových útvarů a členy vrcholového vedení, přičemž konkrétní kroky se odvíjí od aktuálních potřeb společnosti.

Nábor zaměstnanců se uskutečňuje zpravidla dvěma způsoby, a to prostřednictvím výběrového řízení nebo na základě spolupráce s agenturou práce. Požadované kompetence se odvíjí od individuálních požadavků společnosti na konkrétní pozici, v součinnosti s příručkou kvality. Při výběrovém řízení jsou ověřovány zejména kritéria jako dosažené vzdělání, praxe na relevantní pozici, popř. reference z předchozího pracovněprávního vztahu. Součástí pohovoru může být i test ověřující znalosti a dovednosti potřebné pro výkon dané pracovní pozice. V případě náboru agenturních pracovníků, kteří jsou přijímáni zpravidla účelově na omezenou dobu, vedoucí

personálního oddělení kontaktuje příslušnou agenturu práce a z jejího portfolia zaměstnanců vybere takové, kteří odpovídají požadované kvalifikaci. Na rozdíl od výběrového řízení zde již neprobíhá standardní pracovní pohovor, společnost pouze uzavře s agenturou dohodu o dočasném přidělení zaměstnance. V obou případech jsou však zaměstnanci seznámeni s posláním a firemními hodnotami, a to jak ústní formou, tak i prostřednictvím interních dokumentů.

Společnost má zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků, které jsou potřebné k plnění vize, poslání a strategických cílů, jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmu. Mimo zákonem stanovená školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení požární ochrany a školení řidičů, poskytuje svým zaměstnancům například tréninky obchodních dovedností, kurzy týkající se změn v účetní a daňové legislativě nebo školení systému managementu kvality dle ISO 9001. V současné době však svým zaměstnancům nezprostředkovává žádné kurzy rozvíjející jazykové dovednosti, což se vzhledem k narůstajícímu počtu zahraničních agenturních pracovníků projevuje v mezerách v komunikaci.

Pracovníci na nižších pozicích nejsou ve větší míře zmocňováni k jednání a systematickému zapojování do procesu trvalého zlepšování, tyto činnosti jsou zejména v kompetenci členů vrcholového vedení. Ve společnosti je uplatňována kombinace autoritativního a demokratického stylu řízení, přičemž v případě manuálních pracovníků je využíván převážně styl autoritativní a komunikace probíhá zpravidla pouze shora dolů. Vedoucí jednotlivých vnitropodnikových útvarů přiřazují přesně definované úkoly bez možnosti zpětné vazby, v důsledku čehož jsou pracovníci často demotivováni a neprojevují žádnou vlastní iniciativu a kreativitu.

Systém odměňování se skládá z pevné a pohyblivé složky mzdy a vychází z příručky kvality, která specifikuje požadavky na výkon práce u jednotlivých pracovních pozic. Osobní ohodnocení je zaměstnanci přiznáno v případě, že řádně vykonává své pracovní povinnosti, dodržuje pracovní postupy a plní stanovené výkonnostní normy. Pohyblivá složka mzdy byla v minulosti ovlivněna také nemocností a počtem odpracovaných let, v posledních letech však společnost od této formy odměňování upustila.

Následující tabulka 5 níže zachycuje vyhodnocení oblasti Pracovníci.

Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Pracovníci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		3	2		5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		99	134		233
Celkem	46,60 % úspěchu				

Společnost zde dosáhla zatím nejnižšího úspěchu, a to 46,6 %. Výsledek je ovlivněn zejména tím, že nemá přesně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a rozhodování probíhá pouze operativně. Dalším faktorem je nedostatečné zapojování pracovníků na nižších pozicích do procesu trvalého zlepšování a jejich nízká angažovanost, zapříčiněná jednostrannou komunikací shora dolů.

3.3.4 Partnerství a zdroje

Partnerské vztahy s dodavateli jsou řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu. Společnost v pravidelných intervalech, zpravidla kvartálně, organizuje obchodní schůzky, na nichž projednává vzájemně výhodné podmínky a vyhodnocuje potenciál další spolupráce. Klíčoví dodavatelé jsou každoročně hodnoceni z hlediska přesnosti a kvality dodávek, úrovně komunikace, konkurenceschopnosti nebo požadované certifikace. Výsledky hodnocení jsou dostupné pouze na oddělení kvality.

Řízení finančních zdrojů je prováděno v souladu s celkovou strategií společnosti a vychází z finančního plánování a výsledků finanční analýzy. Výchozí veličinou jsou plánované tržby, jejichž prognóza se opírá o předpokládaný vývoj trhu, vnitřní potenciál společnosti a dosavadní tempo růstu. Na základě výstupů z finanční analýzy společnost stanovuje své finanční cíle v oblasti rentability, likvidity a zadluženosti. V současné době svá aktiva z větší části kryje z cizích zdrojů, a to mimo jiné prostřednictvím bankovních úvěrů zřízených u České spořitelny, a.s. a ČSOB, a.s. Plánování investic probíhá zpravidla jednou ročně s výhledem na nadcházejících pět let. Investiční plán sestává z dílčích investičních záměrů, které reflektují aktuální potřeby jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Žádost o povolení investice je předávána oddělení controllingu, které danou investici vyhodnocuje z hlediska faktoru likvidity, času

i případného rizika. Návratnost investic je systematicky plánována a hodnocena s využitím vhodně zvolených metod.

Hmotná aktiva jsou řízena a neustále zlepšována ve prospěch společnosti. Od svého vzniku investovala značné finanční prostředky do moderních technologií a rozvoje závodu. Výroba plastových dílů probíhá na vstřikovacích lisech značky ENGEL s uzavírací silou až 3 200 tun, včetně technologie GID. Do zkolaudované budovy nástrojárny pořídila nové CNC obráběcí stroje a elektroerozivní drátovky. K financování některých složek stálých aktiv využívá služeb leasingové společnosti Societe Generale Equipment Finance CZ, s.r.o., kdy předmětem leasingu jsou například temperační a sušící zařízení včetně příslušenství, samostatně stojící robot VIPER nebo vstřikovací lisy ENGEL duo 5550/700 WP a 7050/900 WP v celkové hodnotě 10 867 tis. Kč. Zásoby jsou účtovány způsobem A a oceňovány pořizovacími cenami s využitím metody FIFO. Za účelem optimalizace skladového hospodářství a snížení vzdálenosti mezi jednotlivými pracovišti společnost v roce 2016 zkolaudovala nové logistické centrum, které je vybaveno poloautomatickým skladovacím systémem. V průběhu let se jí podařilo získat několik nových zakázek, v důsledku čehož jsou však současné skladovací kapacity nedostačující a v případě potřeby materiálu do výroby dochází k častým časovým prodlevám.

Společnost využívá zdroje způsobem šetrným k životnímu prostředí, zásady dlouhodobé udržitelnosti jsou sepsány v dokumentu MK sustainability policy. Pravidelně sleduje technologické trendy v odvětví automotive a zúčastňuje se odborných veletrhů, kde získává nové podněty pro proces trvalého zlepšování. Zakládá si na svém dlouholetém know-how v oblasti technologií zpracování plastů a každoročně investuje značné finanční prostředky do výzkumu a vývoje.

Následující tabulka 6 zachycuje vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje.

Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)			4	1	5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)			268	100	368
Celkem	73,60 % úspěchu				

V kritériu Partnerství a zdroje společnost dosáhla hodnocení 73,6 %. Ve čtyřech z pěti otázek zvolila možnost B, oblast je tedy řešena systematicky a dochází k pravidelnému přezkoumávání a zlepšování. Zdroje jsou využívány efektivně a s ohledem na dlouhodobou udržitelnost, avšak v rámci řízení zásob se společnost aktuálně potýká s problémem v podobě nedostačujících skladovacích kapacit.

3.3.5 Procesy, produkty a služby

Za účelem zajištění konzistentní kvality výrobků, minimalizace plýtvání a snížení pravděpodobnosti závad má společnost zavedený funkční systém managementu kvality dle ISO 9001. Současně má do procesu výroby implementovány standardy automobilového průmyslu dle normy IATF 16949, která vychází z ISO 9001 a definuje specifické zákaznické požadavky. Společnost dále disponuje certifikátem ISO 14001, který představuje efektivní systém environmentálního managementu, zaměřený na snižování dopadů činnosti na životní prostředí a účinné využívání přírodních zdrojů. Jelikož některé díly vyváží také do Číny, vlastní certifikát dokládající bezpečnost výrobků China Compulsory Certification – CCC.

Vyráběné komponenty jsou systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků, výše zmíněné systémy kvality, legislativu České republiky a interní předpisy a pracovní postupy. Před realizací zakázky jsou požadavky zadavatele, tedy zákazníka, sumarizovány v dokumentu „lastenheft“, který definuje cíle projektu. Návrh výrobku musí být podroben důkladné analýze Failure Mode and Effects Analysis – FMEA, jejíž cílem je identifikace a vyhodnocení případných závad a jejich důsledků. Předmětem testování jsou například zkoušky tepelné odolnosti, hořlavosti a náchylnosti k poškrábání nebo nárazové testy. Následně jsou vymezena opatření, která mohou pravděpodobnost výskytu těchto závad omezit, například při výrobě pevných dílů jsou skelná vlákna nahrazena skelnými kuličkami, které při nárazu eliminují jejich tříštivost. Zákazník dále určuje rozměrové požadavky na výrobek a tzv. kritické body, v jejichž intervalu se musí finální komponent pohybovat. Tolerované odchylky se zpravidla pohybují v řádech milimetrů a jsou ověřovány na základě měření pomocí léry nebo digitálního posuvného měřidla. Celý proces je řádně zdokumentován.

Ve společnosti jsou vymezeny hlavní, podpůrné a řídicí procesy, včetně osob odpovědných za jejich řádný průběh. Výrobní procesy jsou spravovány v informačním

systemu Pharis, který digitalizuje, optimalizuje a zlepšuje efektivitu řízení výroby dle principů Průmyslu 4.0. Napříč celou společností je rovněž využíván informační systém HELIOS. Výsledky procesů jsou pravidelně posuzovány na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, které vychází z údajů z výše jmenovaných informačních systémů. Předmětem monitorování jsou například zákaznické reklamace a jejich PPM trend, zmetkovitost, využití výrobních kapacit, vytížení pracovišť a s tím související efektivnost výrobních zařízení. Prostoje, tj. časy čekání výrobní jednotky mezi opravováním dvou po sobě jdoucích různých typů výrobků, jsou redukovány s využitím metody Single Minute Exchange of Dies – SMED. Statistická regulace procesů a hodnocení jejich způsobilosti jsou realizovány prostřednictvím analýzy výsledků zobrazených na regulačních diagramech. Na základě výstupů z analýz jsou následně přijímána opatření za účelem optimalizace nevyhovujících procesů.

Ve společnosti pravidelně probíhají systémové, procesní i výrobkové audity, jejichž výsledky jsou využívány ke zlepšování systému řízení. Dělí se na interní, které jsou prováděny zaměstnanci společnosti, zákaznické, sloužící k posílení dodavatelsko-odběratelských vztahů a audity vykonávané nezávislým subjektem, zpravidla certifikační společností. Na základě zákaznického auditu a přiložené zprávy o plnění požadavků zákazníka byl ve společnosti identifikován problém v podobě nevyhovujícího skladování plastových granulátů. Z důvodu nedostatečných skladovacích kapacit jsou granuláty uskladněny venku v pytlích, v důsledku čehož dochází k jejich znehodnocování. Teplotní výkyvy a vyšší vlhkost rovněž výrazně prodlužují dobu sušení, která předchází zpracování materiálu ve výrobním procesu. Tuto situaci bude společnost řešit reaktivními opatřeními.

Následující tabulka 7 zachycuje vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby.

Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)			3	2	5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)			201	200	401
Celkem	80,20 % úspěchu				

V rámci kritéria Procesy, produkty a služby dosáhla společnost zatím nejlepšího hodnocení, a to 80,2 %. V prvních dvou otázkách zvolila možnost A, z čehož vyplývá, že má zavedený funkční systém managementu, všechny výrobní činnosti jsou řízeny dle předepsaných norem a výrobky jsou systematicky navrhovány s ohledem na pochopení požadavků zákazníků. Zbývající tři otázky byly ohodnoceny možností B, oblast je tedy dobře řešena, avšak existuje zde určitý prostor pro zlepšení, a to zejména v případě skladového hospodářství.

3.3.6 Zákazníci – výsledky

Spokojení a loajální zákazníci jsou pro společnost MK s.r.o. základním předpokladem konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity, proto pravidelně přezkoumává řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím adekvátních měřítek. V oblasti komunikace sleduje včasnost odpovědí, kdy zejména v případě velkých projektů od klíčových zákazníků dbá na rychlost a přesnost emailové korespondence. Společnost dále pečlivě monitoruje počet ztracených a nově získaných zakázek a na základě jejich evidence zjišťuje, jaké byly související příčiny a je schopna přijímat potřebná opatření. Klíčovým ukazatelem výkonnosti jsou zákaznické reklamace, jejich PPM trend a související náklady, které společnost eviduje v příslušném informačním systému. Informace o spokojenosti zákazníků čerpá rovněž ze zákaznických referencí.

Vývoj vybraných ukazatelů výkonnosti v období 2016–2020 je zachycen v tabulce 8.

Tabulka 8: Vývoj ukazatelů výkonnosti – Zákazníci

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní data společnosti MK s.r.o.)

Ukazatel		2016	2017	2018	2019	2020
Počet zakázek/rok		63	82	84	53	46
Počet reklamací/rok	Logistika	104	176	228	202	205
	Kvalita	115	168	203	189	193

V roce 2016 byly ukončeny první desetileté projekty, uzavřené se společnostmi Audi a Volkswagen. V následujících dvou letech se společnosti podařilo získat hned několik významných zakázek, zejména od BMW, a diverzifikovat tak portfolio svých zákazníků. Od roku 2019 sice roční počet zakázek klesá, avšak stále dobíhají sjednané projekty z minulých let. Co se týče zákaznických reklamací, společnost je rozděluje na logistické a kvalitativní. Logistické reklamace spočívají například v promíchání více druhů dílů

v rámci jedné dodávky, nevyhovujícím způsobu balení nebo špatně umístěném identifikačním štítku. Z tabulky 8 je patrné, že jejich počet ve sledovaném období vykazuje kolísavý trend. Reklamace kvality výrobků souvisí zejména s nedolisky, přetoky, šmouhami, deformačními čarami nebo černými body. Nejvíce jich společnost obdržela v roce 2018, konkrétně 203, v tomto roce však také získala největší počet zakázek. Následně počet reklamací kvality mírně poklesl, nicméně od roku 2019 má opět tendenci narůstat. Důvodem však nejsou zastaralé technologie nebo stroje, jelikož společnost disponuje moderním technologickým zázemím a veškerá výrobní zařízení pořizuje jako nová, nikoliv repasovaná. Negativní vývoj je způsoben především fluktuací a nedostatkem zaměstnanců na nižších pozicích, v důsledku čehož jsou často přijímáni pracovníci, kteří nespĺňují minimální požadavky na kvalifikaci nebo praxi, popř. neovládají český ani anglický jazyk, což způsobuje problémy v komunikaci.

Tabulka 9 zobrazuje náklady na reklamace a jejich podíl na celkových nákladech společnosti.

Tabulka 9: Podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní data společnosti MK s.r.o.)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Náklady na reklamace/rok [v tis. Kč]	15 028	18 130	20 046	20 502	23 874
Celkové náklady/rok [v tis. Kč]	759 876	675 563	739 733	949 667	936 006
Podíl [v %]	1,98	2,68	2,71	2,16	2,55

Z tabulky 9 je patrné, že v období 2016–2018 vykazoval podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech rostoucí trend. V roce 2018 tvořily reklamační náklady necelé 3 % celkových nákladů společnosti, následně došlo k poklesu, avšak od roku 2019 jejich podíl opět roste.

Společnost rozděluje své zákazníky do skupin dle velikosti a doby trvání projektu, resp. jednotlivých zakázek, aby byla schopna odděleně sledovat úspěšnost jejich realizace. Dále rozděluje zákazníky dle úrovně Tier 2 a Tier 1. Vzhledem k citlivosti dat však výsledky ukazatelů výkonnosti a spokojenosti zákazníků pravidelně nesrovnává s daty přímých konkurentů ani jiných ekvivalentních společností, tato srovnání probíhají pouze příležitostně, a to zpravidla na základě veřejně dostupných informací.

Následující tabulka 10 níže zachycuje vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky.

Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		2	4	2	8
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		66	268	200	534
Celkem	66,75 % úspěchu				

V oblasti výsledků vzhledem k zákazníkům bylo dosaženo poměrně vysokého úspěchu 66,75 %, a to i přes skutečnost, že počet reklamací mezi lety 2019–2020 vzrostl a ve společnosti nedochází k žádnému pravidelnému benchmarkingu. V případě první a sedmé otázky zvolila společnost možnost A, jelikož disponuje rozsáhlým systémem měřítek výkonnosti a má zavedeny metody pro rutinní analýzu skutečného vnímání spokojenosti a loajality svých zákazníků.

3.3.7 Pracovníci – výsledky

Společnost provádí pravidelná měření a hodnocení ukazatelů výkonnosti, které predikují trendy a úrovně spokojenosti zaměstnanců. Tyto ukazatele jsou rozděleny na bezpečnostní a personální KPI, přičemž bezpečnostní jsou zaměřeny na pracovní úrazovost, personální sledují nemocnost, fluktuaci a náklady připadající na kmenové a agenturní zaměstnance. Hodnoty vybraných ukazatelů v letech 2016–2020 jsou zachyceny v tabulce 11.

Tabulka 11: Vývoj ukazatelů výkonnosti – Pracovníci
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní data společnosti MK s.r.o.)

Ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	281	293	274	292	327
Míra fluktuace/rok [v %]	14	12	16	19	21
Průměrná nemocnost/rok [dny]	12,8	13,4	12,8	14,5	17,1
Počet pracovních úrazů/rok	78	82	67	85	61

Z tabulky 11 je patrné, že míra fluktuace zaměstnanců vykazuje ve sledovaném období rostoucí trend. Tento negativní vývoj může znamenat ztrátu důležitých znalostí a dovedností, což následně snižuje výkonnost vnitropodnikových procesů. S vysokou fluktuací zpravidla souvisí rostoucí náklady na získávání a zaškolování nových zaměstnanců, společnost také ztrácí důvěryhodnost na trhu práce. Stávající zaměstnanci

se poté vzhledem k nedostatečnému personálnímu obsazení cítí přetížení, což může mimo jiné vést k vyšší nemocnosti. To potvrzuje vývoj druhého ukazatele, kdy průměrná roční nemocnost připadající na jednoho zaměstnance rovněž narůstá. Společnost od roku 2018 nevyplácí mimořádné kvartální odměny za nulovou absenci, neposkytuje ani žádné jiné benefity, jako například sick days. Zvyšující se nemocnost může rovněž souviset s jednotvárností práce a nízkou motivací, jelikož z hodnocení kritéria Pracovníci vyplynulo, že zejména zaměstnanci na nižších pozicích nejsou dostatečně zapojováni do procesu trvalého zlepšování a vzhledem ke komunikaci shora dolů neprojevují žádnou vlastní kreativitu a iniciativu. Počet pracovních úrazů se ve sledovaném období pohybuje okolo 75 úrazů ročně, avšak do výsledné hodnoty jsou zahrnuty také drobné úrazy jako poškrábání nebo pořezání.

Výsledky měření výše uvedených ukazatelů jsou systematicky vyhodnocovány a vedení společnosti je využívá jako podklad při sestavování akčních plánů. Nejsou však porovnávány s výsledky přímých konkurentů.

Společnost nezískává pravidelnou zpětnou vazbu o skutečném vnímání spokojenosti zaměstnanců například prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů. Za posledních pět let proběhl pouze jeden anonymní dotazník, v dalších letech se společnost vzhledem k nízké návratnosti rozhodla v této formě dotazování nepokračovat. Zaměstnanci sice mají každoročně možnost ohodnotit svého nadřízeného, nicméně vzhledem k tomu, že hodnocení neprobíhá anonymně, tuto možnost zpravidla nevyužívají. Ve společnosti nepůsobí žádné odbory, které by jednohlasně odrážely skutečné vnímání zaměstnanců v otázkách ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, kvality vnitropodnikové komunikace, možností kariérního rozvoje a seberealizace nebo spokojenosti s mzdovým ohodnocením. Vývoj skutečného vnímání spokojenosti zaměstnanců společnost obecně považuje za pozitivní, což však nemá podloženo žádnými adekvátními měřítky.

Jelikož pravidelně nevyhodnocuje skutečnou míru spokojenosti zaměstnanců, nemůže tyto výsledky porovnávat s přímými konkurenty, ani je sdílet uvnitř společnosti mezi všemi zaměstnanci.

Následující tabulka 12 níže zachycuje vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky.

Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		3	2		5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		99	134		233
Celkem	46,60 % úspěchu				

V oblasti výsledků vzhledem k pracovníkům dosáhla společnost podprůměrného hodnocení 46,6 %. Provádí sice pravidelná měření bezpečnostních a personálních ukazatelů výkonnosti, výsledky však ve sledovaném období vykazují zhoršující se trend a nejsou srovnávány s přímými konkurenty. Co se týče skutečného vnímání spokojenosti zaměstnanců, společnost v současné době systematicky nezískává žádnou zpětnou vazbu formou dotazníků nebo rozhovorů.

3.3.8 Společnost – výsledky

Společnost MK s.r.o. je strategicky umístěna v tzv. průmyslové zóně na okraji města, díky čemuž neobtěžuje okolí hlukem ani prachem. Jak již bylo řečeno, vlastní certifikát ISO 14001, který specifikuje požadavky na formulování a údržbu systému enviromentálního managementu. Jedním z důležitých aspektů je bezpečné nakládání s odpadem a jeho třídění. Společnost má vybudován vlastní systém odpadového hospodářství, v rámci něhož sortuje jednotlivé složky odpadu dle jejich vlastností. Po celém závodu jsou rozmístěny odpadkové koše a kontejnery, přičemž zaměstnanci jsou plně srozuměni s politikou udržitelnosti. Recyklovatelné plastové zmetky jsou zpracovávány ve speciálním mlýnu, čímž vzniká tzv. regranulát, který je možné opětovně použít při vstřikování určitých druhů výlisků. Výhodou regranulace je nejen ekonomická úspora, ale také snižování emisí CO₂. Společnost také pravidelně monitoruje vývoj emisí NO_x a CO a dodržuje emisní limity. Dále se snaží o redukci spotřeby energií, ve výrobních procesech používá vstřikovací stroje poháněné elektrohydraulickými motory, které výrazně snižují spotřebu energie. Teplo, které vzniká jako vedlejší produkt při výrobě plastových dílů, využívá k vytápění vnitřních prostor haly. Ve všech oblastech činnosti zohledňuje udržitelný přístup k vodním zdrojům a omezuje jejich plýtvání.

Společnost má zřízeny chráněné dílny, ve kterých zaměstnává osoby se zdravotním postižením. Jejich pracovní náplní jsou zejména jednodušší montáže a čištění dílů. Každoročně finančně přispívá na kulturní a sportovní akce pořádané v Moravské Třebové a okolí, v roce 2017 poskytla sponzorský dar místnímu klubu ledního hokeje HC Slovan v celkové výši 10 000 Kč. Příležitostně se také podílí na věcných darech do tombol, nemá však uzavřenou žádnou dlouhodobou spolupráci.

Lze konstatovat, že výše uvedené aktivity vykazují pozitivní trend, společnost pravidelně investuje značné finanční prostředky do nových technologií souvisejících s ochranou životního prostředí a snaží se přispívat na kulturní a dobročinné akce. Nelze však prokázat, že výsledky jsou srovnatelné s jinými společnostmi, jelikož k žádnému srovnávání nedochází.

Zmiňované aktivity neprovádí v takovém rozsahu, aby splňovala podmínky pro udělení ceny za společenskou odpovědnost nebo vzbuzovala zájem médií. Zmínka o společnosti se objevila pouze v článku z roku 2018, zveřejněném na portále Infocube.cz. Co se týče veřejného mínění a dobrého jména, neprovádí žádné průzkumy, na základě kterých by bylo možné získat zpětnou vazbu od jejího okolí.

Následující tabulka 13 zachycuje vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky.

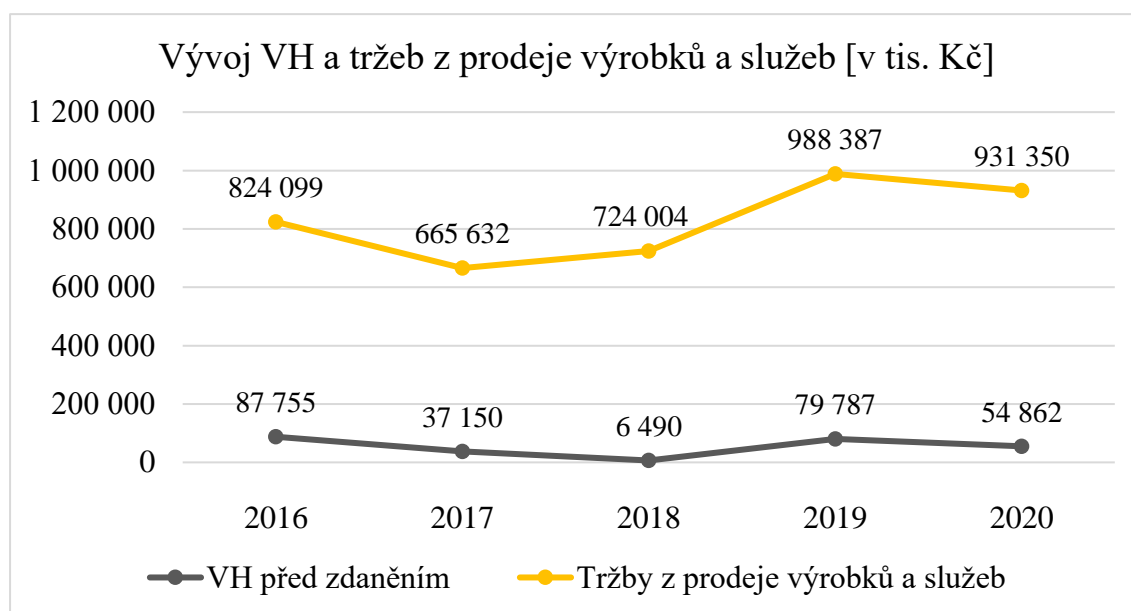
Tabulka 13: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		2	1	2	5
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		66	67	200	333
Celkem	66,60 % úspěchu				

Společnost zde dosáhla úspěchu 66,6 %, a to zejména díky hodnocení A u prvních dvou otázek. Celkový výsledek však snižuje skutečnost, že neprovádí žádný výzkum zaměřený na veřejné mínění a stejně jako v předchozích případech nedochází ke srovnání s dalšími společnostmi.

3.3.9 Klíčové výsledky

Výsledky klíčových finančních výstupů společnosti vykazují dlouhodobě vysokou úroveň. Výsledek hospodaření před zdaněním sice mezi lety 2017–2018 zaznamenal mírný pokles z důvodu posunutí SOP¹ ze strany zákazníka, stále se však pohyboval v černých číslech. Od roku 2018 měl rostoucí tendenci zejména díky získaným zakázkám od společnosti BMW. V důsledku celosvětové pandemie COVID-19 společnost v první polovině roku 2020 přerušila výrobu v lisovně plastů, což zapříčinilo jeho opětovný pokles o 31 %. Tržby z prodeje výrobků a služeb vykazovaly od roku 2017 rostoucí trend, mezi lety 2018–2019 skokově vzrostly o 37 %. V následujícím roce, stejně jako v případě výsledku hospodaření, zaznamenaly mírný pokles. Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním a tržeb z prodeje výrobků a služeb v letech 2016–2020 je zachycen v grafu 9.

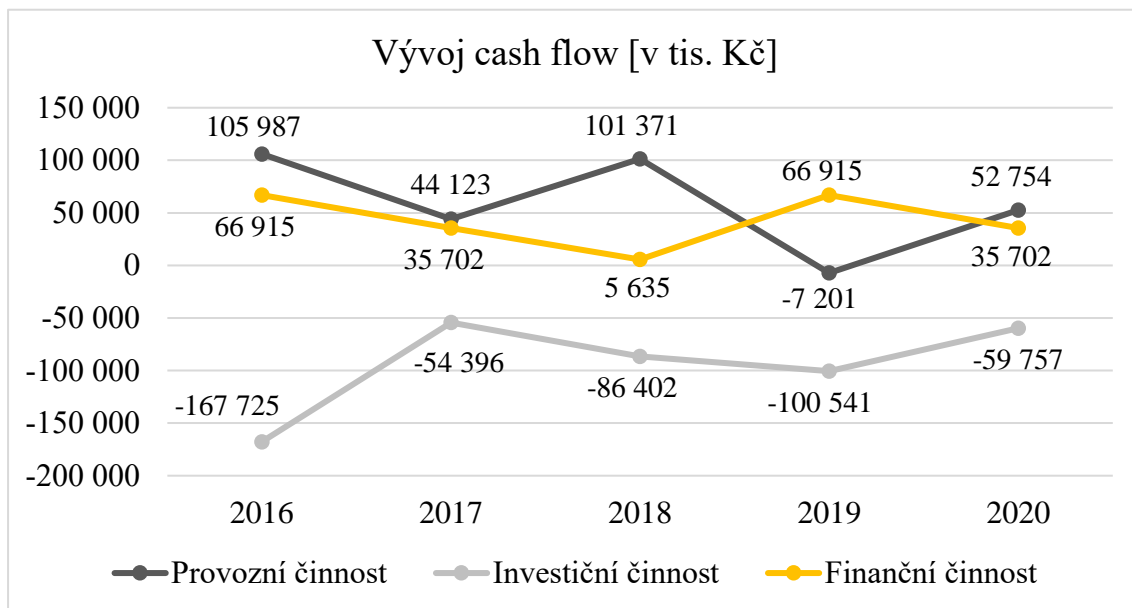


Graf 9: Vývoj VH před zdaněním a tržeb z prodeje výrobků a služeb [v tis. Kč]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti MK s.r.o.)

Peněžní toky, neboli cash flow, ve sledovaném období značně kolísají. Nejvyššího provozního cash flow dosáhla společnost v roce 2016, naopak v roce 2019 vykázala zápornou hodnotu. Od tohoto roku má však opět rostoucí tendenci. Investiční cash flow se každoročně pohybuje v záporných číslech v důsledku vysokých investičních výdajů souvisejících s pořízením stálých aktiv. Peněžní toky z finanční činnosti jsou ve všech

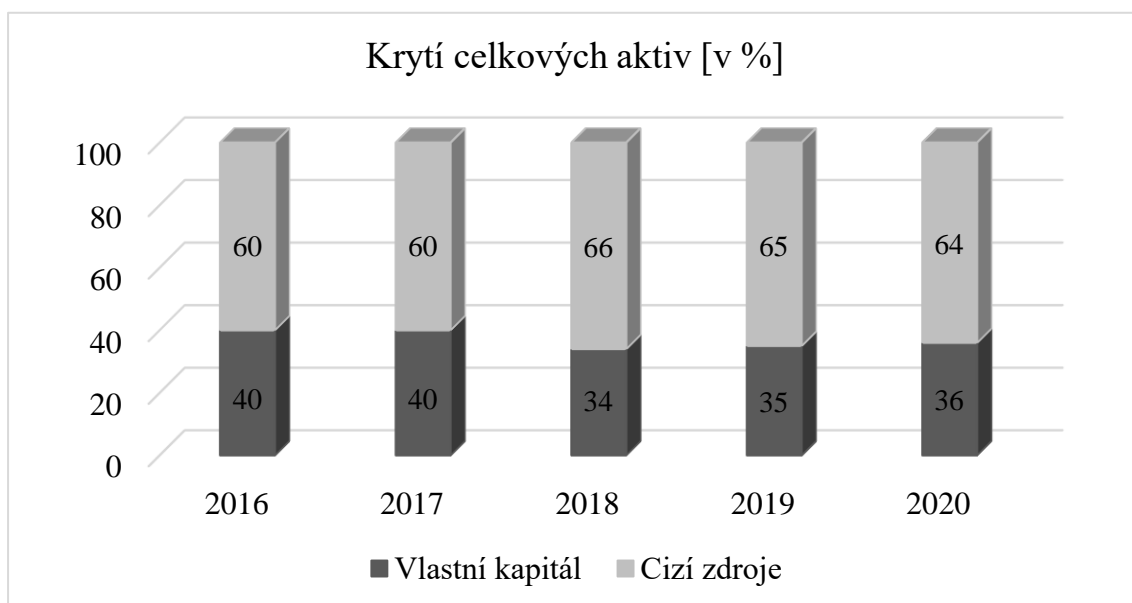
¹ Zkratka anglického termínu „Start of Production“, který popisuje začátek sériové výroby.

letech kladné, a to zejména z důvodu čerpání úvěrů od bankovních institucí. Vývoj provozního, investičního a finančního cash flow je zobrazen v grafu 10.



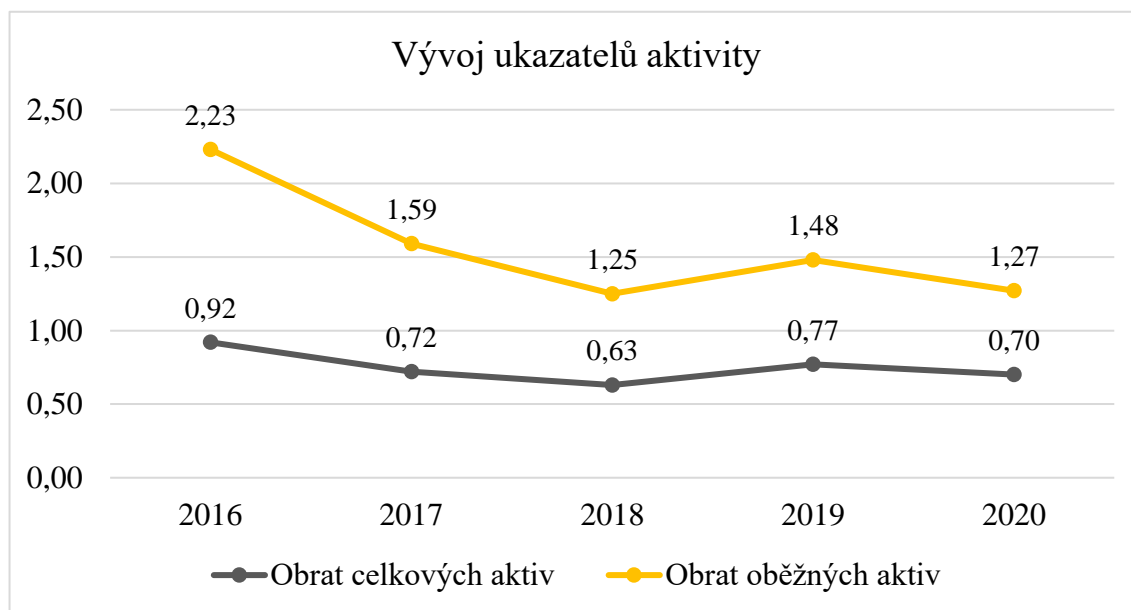
Graf 10: Vývoj cash flow [v tis. Kč]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti MK s.r.o.)

Společnost dále sleduje vývoj některých finančních ukazatelů, konkrétně zadluženosti, aktivity a likvidity. Co se týče celkové zadluženosti, od roku 2018 se jí daří snižovat podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích, a prohlubovat tak svou finanční nezávislost. V současné době jsou celková aktiva společnosti z 64 % financována z cizích zdrojů, zbylých 36 % je kryto vlastním kapitálem, viz graf 11.



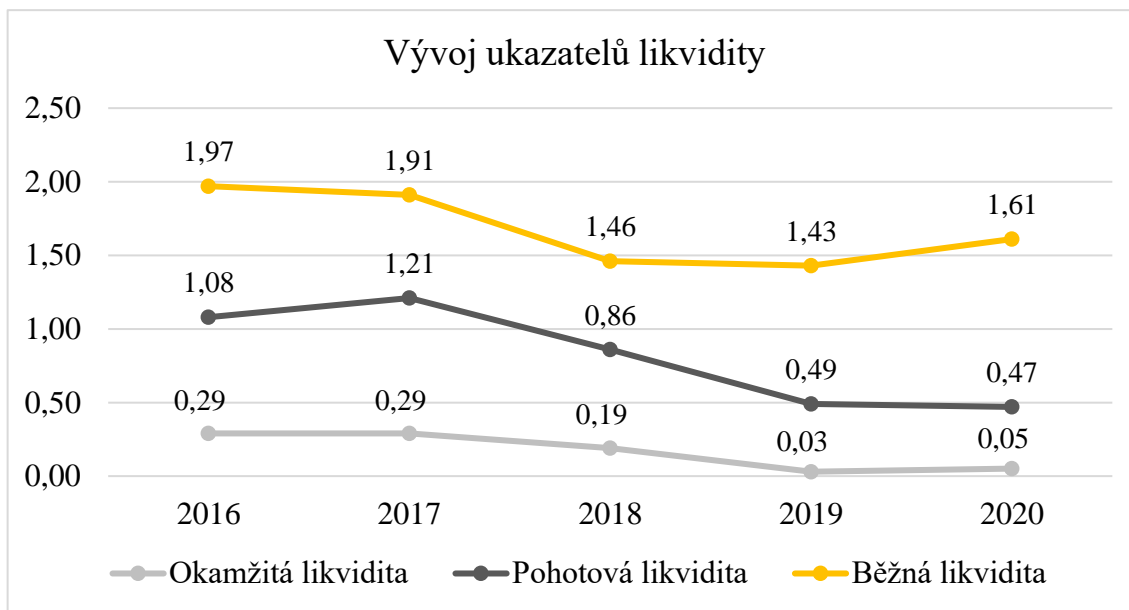
Graf 11: Krytí celkových aktiv [v %]
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti MK s.r.o.)

Vývoj vybraných ukazatelů aktivity je zobrazen v grafu 12. Obrat celkových a oběžných aktiv vykazuje ve sledovaném období kolísavý trend. Mezi lety 2016–2018 měly oba ukazatele klesající tendenci, a to zejména v důsledku rozsáhlé modernizace závodu, investic do nových technologií a rostoucí hodnoty zásob. V následujícím roce došlo k výraznému zvýšení tržeb, což zapříčinilo jejich opětovný růst. Ačkoliv stálá i oběžná aktiva v roce 2020 nadále rostla, tržby společnosti byly negativně ovlivněny celosvětovou pandemií COVID-19, čímž se výsledná hodnota obou ukazatelů znovu snížila.



Graf 12: Vývoj ukazatelů aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti MK s.r.o.)

Graf 13 níže zachycuje vývoj ukazatelů likvidity. Okamžitá likvidita se vyjma let 2016 a 2017 nachází pod doporučenými hodnotami 0,2–0,5, z čehož vyplývá, že společnost nemá dostatek nejlikvidnějšího majetku k úhradě svých krátkodobých závazků. Nicméně, od roku 2019 začala okamžitá likvidita vykazovat rostoucí trend. Analogicky se vyvíjí také pohotová a běžná likvidita. V letech 2016 a 2017 se oba ukazatele pohybovaly v doporučeném intervalu, následně však jejich hodnota poklesla. Nepříznivý vývoj je zapříčiněn zejména rostoucími krátkodobými závazky, které vstupují do jmenovatele tohoto ukazatele.



Graf 13: Vývoj ukazatelů likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti MK s.r.o.)

Společnost výše uvedené finanční výsledky srovnává s přímými konkurenty nebo ekvivalentními společnostmi pouze příležitostně na základě veřejně dostupných dat. Činnost není prováděna systematicky v plném rozsahu, úroveň těchto ukazatelů tedy nelze objektivně posoudit.

Dosažené výsledky jsou členěny dle klíčových charakteristik s cílem zachytit rozdíly ve výkonnosti. Společnost sleduje rentabilitu jednotlivých zákazníků a následně ji mezi sebou porovnává za účelem identifikace klíčových partnerství. Zaměřuje se rovněž na tržby plynoucí z dílčích geografických segmentů a rozlišuje produkci na úrovni Tier 2 a Tier 1. Systematicky monitoruje také ziskovost konkrétních skupin výrobků, tj. velkých a malých plastových dílů a vstřikovacích forem.

Výkonnost hlavních procesů, podílejících se na tvorbě výrobků, je měřena na základě interních ukazatelů v souladu s požadovanými normami a plány. Výsledné hodnoty vykazují dlouhodobě vysokou úroveň, efektivnost výrobních zařízení se v průměru pohybuje okolo 65 %, přičemž cílem společnosti je dosáhnout OEE 70 %. Co se týče trendu vývoje ukazatelů kvality, v posledních letech dochází k mírnému poklesu, s čímž souvisí rostoucí počet reklamací ze strany zákazníků. Výsledky podpůrných a řídicích procesů, které přispívají k celkové efektivitě společnosti, vykazují zlepšující se trend. Jedná se zejména o činnosti související s plánováním informačních technologií, oblast financí a účetnictví nebo controlling. Výkonnost hlavních, podpůrných a řídicích procesů

není porovnávána s přímými konkurenty ani ekvivalentními společnostmi, nelze tedy určit, zda je srovnatelná nebo lepší.

Následující tabulka 14 zachycuje vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky.

Tabulka 14: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A	Celkem
Počet zaškrtnutí (a)		2	4	1	7
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		66	268	100	434
Celkem	62,00 % úspěchu				

Společnost zde dosáhla úspěchu 62 %. Nejlepší hodnocení získala ve třetí otázce, jelikož výsledky ukazatelů rozděluje do skupin a toto dělení není nutné dále vylepšovat. Hodnocení opět snižuje skutečnost, že neprovádí žádné mezipodnikové srovnávání.

3.3.10 Celkové vyhodnocení

Tabulka 15 zachycuje vyhodnocení všech devíti kritérií EFQM Excellence Model.

Tabulka 15: Celkové vyhodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Rada kvality České republiky, 2011)

Kritérium	D	C	B	A	% úspěchu
Vedení		1	4		60,20
Strategie			5		67,00
Pracovníci		3	2		46,60
Partnerství a zdroje			4	1	73,60
Procesy, produkty a služby			3	2	80,20
Zákazníci – výsledky		2	4	2	66,75
Pracovníci – výsledky		3	2		46,60
Společnost – výsledky		2	1	2	66,60
Klíčové výsledky		2	4	1	62,00
Celkový počet zaškrtnutí (a)		13	29	8	Celkem
Faktor (b)	0+	33+	67+	100	
Hodnota (a × b)		429	1 943	800	
Celkem	63,44 % úspěchu				

Na základě vyhodnocení všech 50 otázek v oblasti předpokladů a výsledků modelu START dosáhla společnost MK s.r.o. **celkové úspěšnosti 63,44 %**, což je vzhledem k první zkušenosti se sebehodnocením dobrý výsledek.

Nejlepší hodnocení, konkrétně 80,2 %, získala v kritériu **Procesy, produkty a služby**, jelikož má zavedený funkční systém managementu dle ISO 9001, IATF 16949 a ISO 14001 a vzhledem k exportu do Číny vlastní rovněž certifikát CCC. Vyráběné díly jsou systematicky navrhovány s ohledem na požadavky zákazníků, realizaci zakázky předchází důkladná analýza FMEA. Výrobní procesy jsou řízeny v moderním informačním systému Pharis, společnost dále využívá jednotný systém HELIOS. Výsledky procesů jsou posuzovány na základě klíčových ukazatelů výkonnosti, za účelem zlepšování systému řízení ve společnosti pravidelně probíhají audity. Za zmínku stojí výstup z nedávného zákaznického auditu, v rámci něhož byl identifikován problém v podobě nevyhovujícího skladování plastových granulátů. Druhý nejlepší výsledek společnost dosáhla v kritériu **Partnerství a zdroje**, a to 73,6 %. Vztahy s dodavateli jsou řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního přístupu, přičemž klíčoví dodavatelé jsou každoročně hodnoceni za účelem posouzení potenciálu další spolupráce. Řízení finančních zdrojů je prováděno v souladu s celkovou strategií, plánování investic probíhá zpravidla jednou ročně a jednotlivé investiční záměry jsou podrobovány důkladné analýze ze strany oddělení controllingu. Hmotná aktiva jsou neustále zlepšována, společnost pravidelně investuje značné finanční prostředky do rozvoje technologické vyspělosti provozu a sleduje trendy v oblasti zpracování plastů. V roce 2016 zkolaudovala nové logistické centrum, avšak v průběhu let se skladovací kapacity ukázaly jako nedostačující, v důsledku čehož jsou určité druhy materiálů nevhodně skladovány, viz výše zmiňované výsledky zákaznického auditu. V oblasti **Strategie** zaznamenala společnost třetí nejlepší výsledek, konkrétně 67 %. Strategie se odvíjí od výsledků měření interních ukazatelů výkonnosti, požadavků zákazníků a údajů o vývoji trhu. Strategické cíle a hodnoty jsou podpořeny politikou společnosti a komunikovány na všechny úrovně řízení, přičemž hlavní cíle jsou kaskádovány do dílčích cílů, založených na principu SMART. Vzhledem k dynamičnosti automobilového průmyslu je strategie společnosti pravidelně aktualizována. Řízení strategických rizik je realizováno na základě systematického plánu, jehož obsahem je identifikace možných rizik, posouzení pravděpodobnosti jejich výskytu a významnosti a vymezení efektivních opatření.

V případě **výsledků vzhledem k zákazníkům** bylo dosaženo 66,75 % úspěchu. Společnost pravidelně přezkoumává řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím interních ukazatelů výkonnosti a má zavedeny metody pro rutinní analýzu jejich skutečné spokojenosti. Výsledky ukazatelů vykazují dlouhodobě vysokou úroveň, společnost v posledních pěti letech získala několik významných zakázek, čímž diverzifikovala portfolio svých zákazníků. Mezi lety 2018–2020 sice počet zakázek poklesl, stále však dobíhají sjednané projekty z minulých let. Zákaznické reklamace vykazují v období 2016–2020 mírně kolísavý trend, od roku 2019 mají tendenci narůstat. Analogicky se vyvíjí také související reklamační náklady, přičemž jejich podíl na celkových nákladech společnosti v roce 2020 činil 2,55 %. Výsledky týkající se zákazníků jsou vhodně rozděleny do skupin, avšak nejsou pravidelně srovnávány s daty přímých konkurentů ani jiných společností. **Výsledky vzhledem ke společnosti** zaznamenaly téměř shodné hodnocení, konkrétně 66,6 %. Společnost MK s.r.o. je strategicky umístěna v průmyslové zóně, díky čemuž neobtěžuje své okolí. Má vybudován vlastní systém odpadového hospodářství a recyklovatelné plastové zmetky zpracovává ve speciálním mlýnu na regenerát, jehož opětovné využití ve výrobním procesu přináší ekonomickou úsporu, ale také snižuje emise CO₂. Disponuje vstřikovacími lisami poháněnými elektrohydraulickými motory a teplo, které vzniká jako vedlejší produkt výroby, využívá k vytápění vnitřních prostorů haly, čímž redukuje spotřebu energií. Má zřízeny chráněné dílny a každoročně přispívá na kulturní a sportovní akce. Výsledné hodnocení však bylo sníženo z důvodu absence jakéhokoli průzkumu veřejného mínění a mezipodnikového srovnání. V případě **klíčových výsledků** společnost rovněž překlenula hranici 60 %. Výsledky finančních výstupů mají dlouhodobě vysokou úroveň, ačkoliv v roce 2020 byly negativně ovlivněny celosvětovou pandemií COVID-19. Společnost vyjma roku 2019 vykazuje kladné hodnoty provozního cash flow, peněžní toky z investiční činnosti se každoročně pohybují v záporných číslech z důvodu pravidelných výdajů na pořízení stálých aktiv. Od roku 2018 společnost snižuje podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích, čímž prohlubuje svou finanční nezávislost. Vývoj ukazatelů aktivity vykazuje kolísavý trend, pokles hodnot mezi lety 2019–2020 byl zapříčiněn zejména snížením tržeb v důsledku globální krize. Okamžitá likvidita společnosti se vyjma let 2016 a 2017 pohybuje pod doporučenými hodnotami, což svědčí o nedostatku nejlikvidnějšího majetku k úhradě krátkodobých závazků. Dosažené výsledky jsou členěny dle klíčových charakteristik.

Společnost odděleně sleduje rentabilitu jednotlivých zákazníků, tržby plynoucí z dílčích geografických segmentů a ziskovost konkrétních skupin výrobků. Dále rozlišuje produkci na úrovni Tier 2 i Tier 1. Výkonnost hlavních procesů je systematicky měřena a výsledné hodnoty vykazují dlouhodobě vysokou úroveň. Efektivnost výrobních zařízení se blíží k stanovenému cíli, avšak ukazatele kvality v posledních letech mírně klesají. Výsledky podpůrných a řídicích procesů vykazují zlepšující se trend, nicméně opět nedochází k žádnému srovnávání s přímými konkurenty. V oblasti **Vedení** zaznamenala společnost úspěch 60,2 %. Poslání a vize nejsou dostatečně definovány, resp. netvoří součást interních dokumentů. Činnosti související s procesem trvalého zlepšování jsou převážně v kompetenci vrcholového vedení, které nezískává žádnou pravidelnou zpětnou vazbu od zaměstnanců v otázkách spokojenosti s manažerskými schopnostmi a způsobem řízení. Vztahy s klíčovými zákazníky a dalšími stakeholdery jsou rozvíjeny na obchodních schůzkách a odborných veletrzích. Nejhorší hodnocení dosáhla společnost v případě kritérií **Pracovníci** a **Pracovníci – výsledky**, konkrétně 46,6 %. Procesy řízení lidských zdrojů se opírají o požadavky vycházející z ISO 9001, nicméně společnost v této oblasti nemá jasně definovanou strategii, což se následně promítá ve všech souvisejících aspektech. Pravidelně měří hodnoty bezpečnostních a personálních KPI, v obou případech však výsledky vykazují nepříznivý trend. Roční míra fluktuace má rostoucí tendenci, v roce 2020 činila 21 %. Stoupající fluktuace a nedostatek zaměstnanců na nižších pozicích následně negativně ovlivňují kvalitativní ukazatele výkonnosti, jelikož společnost je často nucena přijímat pracovníky s nedostatečnou kvalifikací. U zahraničních agenturních pracovníků rovněž v důsledku jazykové bariéry nastávají problémy v komunikaci. Průměrná roční nemocnost také narůstá, v roce 2020 byli zaměstnanci v průměru nemocní 17 dní. Zvyšující se nemocnost může být zapříčiněna tím, že společnost od roku 2018 nevyplácí mimořádné kvartální odměny za nulovou absenci a neposkytuje ani žádné jiné benefity typu sick days. Důležitým faktorem je i jednotvárnost práce a nízká motivace, jelikož z hodnocení kritéria Pracovníci vyplynulo, že zejména zaměstnanci na nižších pozicích nejsou dostatečně zapojováni do procesu trvalého zlepšování a neprojevují vlastní iniciativu. Co se týče skutečného vnímání spokojenosti zaměstnanců, společnost v současné době nezískává zpětnou vazbu prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů a nepůsobí zde žádné zaměstnanecké odbory.

3.3.11 Silné stránky a oblasti pro zlepšení

Následující tabulka 16 zachycuje silné stránky a oblasti pro zlepšení v části Předpoklady.

Tabulka 16: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
Vedení	Jasně definované firemní hodnoty a zásady etiky	Ucelenější formulace poslání a vize
	Aktivní prosazování firemních hodnot ze strany vedení	
	Pravidelná obchodní jednání se zákazníky a účast na veletrzích	Získávání anonymní zpětné vazby od zaměstnanců v otázkách spokojenosti se způsobem řízení
Strategie	Jasně definovaná strategie vycházející z měření ukazatelů výkonnosti a zákaznických potřeb	Aktualizace analýzy PESTLE a Porterova modelu pěti sil
	Cíle založené na principu SMART	
	Respektování vývoje trhu, pružná strategie	
	Systematické řízení strategických rizik	
Pracovníci	Spolupráce s agenturou práce	Jasně definování strategie v oblasti řízení lidských zdrojů
	Rozsáhlý systém školení	Zprostředkování jazykových kurzů
		Rozšíření systému odměňování zaměstnanců
		Zapojení zaměstnanců na nižších pozicích do procesu zlepšování, lepší komunikace s nadřízenými
Partnerství a zdroje	Pravidelné obchodní schůzky s dodavateli a jejich systematické hodnocení	Optimalizace skladového hospodářství
	Samostatné oddělení controllingu, které vyhodnocuje investiční záměry	Rozšíření skladovacích kapacit
	Pravidelné investice do hmotných aktiv, výzkumu a vývoje, sledování moderních trendů	
	Jasně formulované zásady dlouhodobé udržitelnosti, důraz na ochranu životního prostředí	
Procesy, produkty a služby	Funkční systém managementu dle ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001 a certifikace CCC	Optimalizace skladování plastových granulátů
	Výrobky odrážející požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran, důkladná analýza FMEA	
	Moderní informační systém řízení výroby Pharis, jednotný systém HELIOS	
	Rozsáhlý systém ukazatelů výkonnosti, redukce prostojů s využitím metody SMED, statistická regulace procesů formou regulačních diagramů	
	Pravidelné systémové, procesní i výrobní audity	

Tabulka 17 níže zobrazuje silné stránky a oblasti pro zlepšení v části Výsledky.

Tabulka 17: Výsledky – silné stránky a oblasti pro zlepšení

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
Zákazníci – výsledky	Rozsáhlý systém měřítek výkonnosti	Snížení počtu reklamací a souvisejících nákladů
	Pravidelné přezkoumávání spokojenosti zákazníků	Zavedení benchmarkingu
	Diverzifikované portfolio zákazníků	
	Vhodné rozdělení výsledků do skupin	
Pracovníci – výsledky	Pravidelná měření bezpečnostních a personálních KPI	Zavedení dalších firemních benefitů s cílem snížení fluktuace a nemocnosti zaměstnanců
		Založení zaměstnaneckých odborů
		Zavedení systémového měření spokojenosti zaměstnanců např. formou dotazníků
Společnost – výsledky	Certifikát ISO 14001, vlastní systém odpadového hospodářství	Uzavření dlouhodobé spolupráce s neziskovou organizací
	Regranulace, redukce spotřeby energií díky hybridním vstřikovacím lisům, efektivní systém vytápění vnitřních prostor haly	Realizace průzkumu veřejného mínění, poskytnutí rozhovoru pro místní zpravodaj
	Chráněné dílny pro osoby se zdravotním postižením	
	Pravidelné příspěvky na kulturní a sportovní akce	
Klíčové výsledky	Dlouhodobě vysoká úroveň výsledku hospodaření a tržeb z prodeje výrobků a služeb, kladné provozní cash flow	Zlepšení výsledků ukazatelů aktivity a likvidity
	Každoroční snižování zadluženosti	Zavedení benchmarkingu
	Členění výsledků do skupin a vzájemné porovnávání	
	Pravidelná měření hlavních, podpůrných i řídicích procesů	
	Rostoucí efektivnost výrobních zařízení	

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ, PŘÍNOS NÁVRHŮ ŘEŠENÍ

Na základě oblastí pro zlepšení, které vyplynuly z celkového zhodnocení výkonnosti s využitím modelu START, budou v následující kapitole vypracovány návrhy opatření vedoucí ke zlepšení výkonnosti společnosti. Zásadní nedostatky byly identifikovány zejména v rámci kritérií Pracovníci a Pracovníci – výsledky, první část návrhů bude tedy zaměřena na zavedení systematického měření spokojenosti zaměstnanců formou dotazníku a rozšíření zaměstnaneckých benefitů. Ačkoliv kritéria Procesy, produkty a služby a Partnerství a zdroje získaly vysoké hodnocení, byl zde nalezen podstatný problém v podobě nevyhovujícího uskladnění plastových granulátů v důsledku nedostatečných skladovacích kapacit, což následně ovlivňuje nejen dobu sušení, ale případně také kvalitu finálních výrobků. To může zapříčinit nespokojenost ze strany zákazníků, zvýšení počtu reklamací a ztrátu důležitých zakázek. Druhá část návrhů se tedy bude věnovat optimalizaci skladového hospodářství.

4.1 Spokojenost zaměstnanců

V první části návrhů bude řešena problematika spokojenosti zaměstnanců, konkrétně zavedení systematického měření formou dotazníku a rozšíření zaměstnaneckých benefitů za účelem snížení vysoké nemocnosti a fluktuace.

4.1.1 Měření spokojenosti formou dotazníku

Jak již bylo uvedeno v podkapitole 3.3.7 Pracovníci – výsledky, za posledních pět let proběhl ve společnosti pouze jeden anonymní dotazník, zaměřený na spokojenost zaměstnanců, avšak s velmi nízkou návratností. Zaměstnanci měli pocit, že jejich názor v konečném výsledku nikoho nezajímá a k žádným zásadním změnám nakonec nedojde. Společnost navíc nezvolila úplně šťastný způsob distribuce, dotazníky rozdávala pouze v tištěné podobě a v několika případech byli zaměstnanci vyzváni, aby dotazník vyplnili v kanceláři svého nadřízeného, což vzhledem k anonymní formě postrádalo smysl.

Společnosti navrhuji tento způsob dotazování opět zavést, avšak tentokrát s jistými úpravami. Pro úspěšnost dotazníku je klíčová podpora ze strany vedení. Pokud členové zaměstnane dostatečně motivují k jeho vyplnění a vzbuzují v nich pocit participace na

řízení společnosti, významně to ovlivní následnou návratnost. Již před zahájením dotazníkového šetření by měli zaměstnanci znát odpovědi na otázky typu:

- Proč dotazníkové šetření provádíme, jaký je jeho smysl?
- Kdy bude dotazníkové šetření probíhat a jakým způsobem?
- Kolik času zabere vyplnění dotazníku, je dotazník anonymní?
- Jakým způsobem budou zaměstnanci informováni o výsledcích?

Všechny tyto informace doporučuji uvést na nástěnce ve vstupní hale. Jelikož společnost vede seznam emailových adres všech svých zaměstnanců, navrhuji rozeslání hromadné zprávy, jejíž obsahem bude žádost o vyplnění dotazníku, včetně souvisejících informací a pokynů.

Co se týče samotné formy dotazování, za nejlepší variantu považuji online dotazník, přičemž odkaz na příslušnou platformu zaměstnanci obdrží v emailové zprávě. Další možností bude naskenování QR kódu z nástěnky, samozřejmostí je i tradiční tištěná podoba. Papírové formuláře a sběrný box budou umístěny přímo ve vstupní hale, zaměstnanci tak nebudou nuceni odevzdávat dotazník svému nadřízenému, díky čemuž bude zachována anonymita.

Aby byli zaměstnanci ochotni dotazník vyplnit, musí být koncipován v rozumné délce. Pro začátek navrhuji maximální rozsah patnácti otázek zaměřených na konkrétní oblast, tj. například na spokojenost se současným motivačním systémem nebo spokojenost se způsobem vedení. Pokud bude dotazník orientován na příliš mnoho oblastí, může to snížit jeho vypovídající hodnotu. Odpovědi doporučuji škálovat standardní stupnicí 1–4, přičemž konkrétní možnosti budou následující:

- 1 – ne,
- 2 – spíše ne,
- 3 – spíše ano,
- 4 – ano.

V závěru dotazníku dále doporučuji uvést tři identifikační otázky, na základě kterých bude možné určit strukturu respondentů a následně rozlišit četnosti odpovědí v rámci jednotlivých skupin zaměstnanců. Návrh možné podoby dotazníku, zaměřeného na spokojenost se současným motivačním systémem, je zobrazen v tabulce 18 níže.

Tabulka 18: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka		Odpověď			
		ne	spíše ne	spíše ano	ano
1	Cítíte se být dostatečně motivován/a k lepším pracovním výkonům?				
2	Jste spokojen/a s Vaším mzdovým ohodnocením?				
3	Odpovídá Vaše mzdové ohodnocení náročnosti vykonávané práce?				
4	Jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých benefitů?				
5	Jste spokojen/a s nabízenými zaměstnaneckými benefity?				
6	Jste spokojen/a s nabídkou vzdělávacích kurzů a školení?				
7	Jste spokojen/a s možnostmi kariérního růstu?				
8	Jste pochválen/a za dobře odvedenou práci?				
9	Uvažoval/a byste o změně zaměstnavatele, pokud by poskytoval lepší systém hodnocení?				
V následujících otázkách označte křížkem jednu z uvedených možností					
10	Jaké je Vaše pohlaví?	muž		žena	
11	Jaký je Váš věk?	do 25	26–35	36–50	51 a více
12	Jaká je Vaše pracovní pozice?	dělník	administrativa	vedoucí odd.	

Navrhovaná struktura je pouze orientační, dotazník je možné doplnit také o prázdné pole, do kterého budou moci zaměstnanci uvést vlastní připomínky a návrhy. Pokud společnost na základě výstupu z dotazníku zjistí, že zaměstnanci například nejsou spokojeni s nabízenými benefity, je možné další dotazník rozšířit o výčet konkrétních benefitů, které by eventuálně mohla do současného motivačního systému zařadit.

Po skončení dotazování je klíčové, aby byli všichni zaměstnanci srozuměni s výsledky, v opačném případě se už do dalšího dotazníkového šetření pravděpodobně nezapojí. Pro tyto účely doporučuji společnosti opět využít nástěnku ve vstupní hale, v ideálním případě by měli vedoucí jednotlivých vnitropodnikových útvarů sdělit zaměstnancům výsledky rovněž osobně prostřednictvím hromadného meetingu. Důležité však není pouze samotné sdělení, ale především následná opatření. Společnost musí na výsledky dotazníku reagovat, v případě, že není schopná daný problém vyřešit, musí zaměstnancům podat adekvátní důvody, jenom tak budou mít pocit, že dotazník má skutečně smysl.

Prostřednictvím měření spokojenosti formou dotazníku získá společnost zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, na základě které bude možné identifikovat jejich potřeby a preference v různých aspektech činnosti a učinit potřebná opatření. Pravidelné dotazování navíc v zaměstnancích vzbudí pocit, že jejich názor zaměstnavatele a členy vedení skutečně zajímá, což může mít pozitivní vliv na vztahy na pracovišti.

4.1.2 Rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Společnost se v současné době potýká s rostoucí průměrnou nemocností i vysokou fluktuací zaměstnanců, přičemž zejména míra fluktuace byla v letech 2019–2020 alarmující (19 a 21 %). Pro odvětví automotive jsou sice charakteristické vyšší hodnoty, avšak společnost se již nachází vysoko nad průměrnou mírou fluktuace v rámci celé České republiky, která v roce 2020 činila 10,98 % (ČSSZ, ©2022). V tomto ohledu není jednoduché navrhnout efektivní opatření, jelikož důvody k ukončení pracovního poměru a změně zaměstnavatele jsou zpravidla individuální, doporučuji však rozšířit současnou nabídku zaměstnaneckých benefitů za účelem vytvoření lepších pracovních podmínek a zvýšení motivace zaměstnanců.

Sick days – dny zdravotního volna

Prvním z navrhovaných benefitů jsou tzv. sick days, neboli dny zdravotního volna, které může zaměstnanec čerpat při krátkodobé zdravotní indispozici, a to bez nutnosti lékařského potvrzení jako v případě dočasné pracovní neschopnosti. V současné době není institut sick days na legislativní úrovni nijak upraven, jedná se tedy o benefit, který zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonné právní úpravy. Sick days jsou obvykle poskytovány v počtu 3 až 5 dní za kalendářní rok, přičemž zaměstnanci v těchto dnech náleží náhrada mzdy zpravidla ve výši alespoň 60 % průměrného výdělku. Ačkoliv pro zaměstnavatele znamená zavedení sick days dodatečný náklad, absence zaměstnance při čerpání tohoto benefitu je zpravidla kratší, než v případě standardní pracovní neschopnosti, tudíž i související náklady jsou v konečném výsledku nižší. Nárok na poskytnutí dní zdravotního volna je nutné ukotvit v kolektivní smlouvě nebo interním předpisu společnosti (PAM Profi, ©1997–2022). Důležité je definovat podmínky čerpání, které mohou být například následující:

- Zaměstnanec má nárok na čerpání dní zdravotního volna v celkovém počtu 3 dní za kalendářní rok.
- Nárok na čerpání dní zdravotního volna má každý zaměstnanec po uplynutí tříměsíční zkušební doby.
- Nevyčerpané dny zdravotního volna není možné převádět do dalšího kalendářního roku.
- Čerpání dní zdravotního volna je nutné oznámit nadřízenému nejpozději 2 hodiny před začátkem pracovní doby, a to telefonicky nebo emailem.
- Čerpání dní zdravotního volna je možné po částech (celých dnech) nebo nepřetržitě v délce 3 dní.
- Za den čerpání zdravotního volna náleží zaměstnanci náhrada mzdy ve výši 100 % průměrného denního výdělku.
- Zneužití dní zdravotního volna představuje porušení povinností zaměstnance vyplývajících z právních předpisů a může být sankcionováno snížením mzdového ohodnocení nebo zánikem nároku na čerpání zdravotního volna v dalším kalendářním roce.

Následující tabulka 19 zobrazuje kalkulaci nákladů na jeden den čerpání zdravotního volna. Dle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů jsou tyto náklady pro zaměstnavatele daňově uznatelné, pro zaměstnance jsou dle § 6 odst. 9 písm. t) tohoto zákona zdanitelným příjmem ze závislé činnosti, který vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Pro účely výpočtu průměrných denních nákladů na jednoho zaměstnance, který čerpá zdravotní volno, vycházím z průměrné měsíční hrubé mzdy, podělené počtem pracovních dní v měsíci, přičemž pro zjednodušení uvažuji 21 pracovních dní.

Tabulka 19: Kalkulace nákladů na jeden den čerpání zdravotního volna
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady [v Kč]
Průměrná měsíční hrubá mzda	31 300
Náklady na sociální pojištění (24,8 %)	7 763
Náklady na zdravotní pojištění (9 %)	2 817
Celkové náklady na 1 zaměstnance/měsíc	41 880
Celkové náklady na 1 zaměstnance/den	1 994

Z tabulky 19 je zřejmé, že náklady zaměstnavatele na jeden den čerpání zdravotního volna jedním zaměstnancem činí 1 994 Kč. V případě, že by v průběhu roku každý zaměstnanec společnosti využil celé 3 dny zdravotního volna, byly by celkové náklady rovny:

$$1\,994 \times 3 \times 327 = 1\,956\,114 \text{ Kč}$$

Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců se nabízí také možnost podmínění nároku na sick days počtem odpracovaných let ve společnosti. Zdravotní volno by tak nemohli čerpat všichni zaměstnanci, ale pouze ti, kteří splní podmínky definované v interním předpisu, například:

- zaměstnanec, který ve společnosti pracuje více než 1 rok, ale méně než 2 roky (včetně), má nárok na 1 den zdravotního volna za kalendářní rok,
- zaměstnanec, který ve společnosti pracuje více než 2 roky, ale méně než 3 roky (včetně), má nárok na 2 dny zdravotního volna za kalendářní rok,
- zaměstnanec, který ve společnosti pracuje více než 3 roky, má nárok na 3 dny zdravotního volna za kalendářní rok.

Zavedení nového zaměstnaneckého benefitu v podobě dní zdravotního volna může mít vliv na snížení průměrné nemocnosti ve společnosti, jelikož zaměstnanci při „samoléčení“ formou sick days zpravidla zůstávají doma kratší dobu, než po návštěvě lékaře a vystavení potvrzení o dočasné pracovní neschopnosti. Dodatečný vznik nákladů bude vykompenzován zvýšením spokojenosti a loajality stávajících zaměstnanců, což pozitivně ovlivní míru fluktuace. Nabídka sick days může do společnosti rovněž přilákat nové zaměstnance.

Mimořádné odměny při pracovním jubileu

Společnosti dále doporučuji zavést mimořádné odměny při pracovním jubileu zaměstnanců. Stejně jako v případě dní zdravotního volna nevzniká zaměstnavateli povinnost vyplácet tyto odměny na základě zákonné právní úpravy, jedná se tedy o dobrovolný benefit, jehož rozsah a podmínky čerpání je však nutné ukotvit v interním předpisu společnosti.

Nárok na poskytnutí odměny bude podmíněn nepřetržitým trváním hlavního pracovního poměru po předem stanovenou dobu, například:

- zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 10 let, má nárok na mimořádnou odměnu ve výši 5 000 Kč,
- zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 20 let, má nárok na mimořádnou odměnu ve výši 10 000 Kč,
- zaměstnanec, který ve společnosti odpracoval 30 let, má nárok na mimořádnou odměnu ve výši 20 000 Kč.

Odměna bude zaměstnanci vyplacena v měsíci, následujícím po měsíci, ve kterém došlo k splnění výše stanovených podmínek, a to nejpozději v den splatnosti mzdy. Na straně zaměstnance se dle § 6 odst. 9 písm. t) Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů jedná o zdanitelný příjem ze závislé činnosti, který vstupuje do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Dle ustanovení § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 tohoto zákona, může zaměstnavatel náklady na výplatu těchto odměn zahrnout do daňově uznatelných nákladů. Následující tabulka 20 zachycuje náklady zaměstnavatele na výplatu mimořádné odměny při pracovním jubileu pro zaměstnance s hrubou měsíční mzdou 31 300 Kč, který ve společnosti odpracoval nepřetržitě 10 let.

Tabulka 20: Kalkulace měsíčních osobních nákladů včetně mimořádné odměny
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady [v Kč]
Hrubá měsíční mzda	31 300
Mimořádná odměna	5 000
Náklady na sociální pojištění (24,8 %)	9 003
Náklady na zdravotní pojištění (9 %)	3 267
Celkové osobní náklady vč. odměny	48 570

Z tabulky 20 vyplývá, že měsíční osobní náklady zaměstnavatele včetně mimořádné odměny za 10 odpracovaných let činí 48 570 Kč.

Zavedení mimořádných odměn při pracovním jubileu může mít pozitivní vliv na spokojenost a motivaci zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují nepřetržitě několik let, jelikož se budou cítit doceněni za svou dlouhodobou loajalitu vůči zaměstnavateli.

Příspěvek na doplňkové penzijní spoření

Třetím navrhovaným benefitem je příspěvek na doplňkové penzijní spoření, který přináší řadu výhod jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Na straně zaměstnavatele jsou související náklady, stejně jako u předchozích dvou benefitů, daňově uznatelné dle § 24 odst. 2 písm. j) bodu 5 Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Příspěvek na penzijní spoření dále nepodléhá platbám sociálního ani zdravotního pojištění, a to v úhrnu až do výše 50 000 Kč ročně. Zaměstnavatel tak ušetří 33,8 % z příspěvku oproti standardnímu vyplácení mzdy. U zaměstnance je příspěvek do 50 000 Kč ročně dle § 6 odst. 9 písm. p) Zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů osvobozen od daně z příjmů, do stejného limitu rovněž nepodléhá platbám na sociální a zdravotní pojištění, což představuje úsporu 26 % z příspěvku oproti vyplácení mzdy (Generali penzijní společnost, ©2020).

Vzhledem k vysoké fluktuaci doporučuji, aby nárok na příspěvek vznikl pouze zaměstnancům, kteří ve společnosti odpracují minimálně jeden rok na hlavní pracovní poměr. Výši příspěvku je rovněž možné odstupňovat dle počtu odpracovaných let, pro účely návrhu však pro zjednodušení uvažuji jednotný měsíční příspěvek ve výši 500 Kč. Následující tabulka 21 zachycuje rozdíl v nákladech zaměstnavatele při přímém navýšení mzdy a poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření. Při výpočtu opět vycházím z průměrného měsíčního výdělku 31 300 Kč.

Tabulka 21: Kalkulace nákladů na zvýšení mezd a příspěvek na penzijní spoření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady při zvýšení mzdy [v Kč]	Náklady při příspěvku [v Kč]
Hrubá měsíční mzda	31 800	31 300
Příspěvek na penzijní spoření	0	500
Náklady na sociální pojištění (24,8 %)	7 887	7 763
Náklady na zdravotní pojištění (9 %)	2 862	2 817
Celkové náklady	42 549	42 380

Z tabulky 21 je patrné, že náklady zaměstnavatele při poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření jsou nižší, než náklady při přímém navýšení mzdy, a to o 169 Kč měsíčně. Roční úspora nákladů na jednoho zaměstnance by poté činila 2 028 Kč.

Tabulka 22 níže zachycuje srovnání čisté mzdy zaměstnance při přímém zvýšení mzdy a poskytnutí příspěvku na doplňkové penzijní spoření.

Tabulka 22: Čistá mzda při zvýšení mzdy a příspěvku na penzijní spoření
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Při zvýšení mzdy [v Kč]	Při poskytnutí příspěvku [v Kč]
Hrubá měsíční mzda	31 800	31 300
Příspěvek na penzijní spoření	0	500
Sociální pojištění (6,5 %)	2 067	2 035
Zdravotní pojištění (4,5 %)	1 431	1 409
Daňová povinnost (15 %)	4 770	4 695
Sleva na poplatníka	2 570	2 570
Daň po slevě	2 200	2 125
Čistá měsíční mzda	26 102	26 231

Z tabulky 22 je patrné, že v případě poskytnutí příspěvku na penzijní spoření bude čistá měsíční mzda zaměstnance o 129 Kč vyšší, než při přímém zvýšení mzdy.

Poskytování příspěvku na doplňkové penzijní spoření může posílit vztah zaměstnanců ke společnosti, která dá tímto najevo, že myslí na jejich budoucnost a uvědomuje si svou odpovědnost v otázkách udržitelného zajištění na stáří. Zavedení tohoto benefitu může rovněž zvýšit atraktivitu společnosti na trhu práce a přilákat nové zaměstnance.

4.2 Optimalizace skladového hospodářství

Ačkoliv společnost v roce 2016 zkolaudovala nové logistické centrum, v průběhu let se skladovací kapacity vzhledem k počtu zakázek ukázaly jako nedostačující. Zásadním problémem je však především výhrada ze strany zákazníka, týkající se způsobu uskladnění plastových granulátů, které jsou v současné době skladovány venku v pytlích. Plastové granuláty by neměly být vystavovány přímému slunečnímu záření ani vysoké vlhkosti, v opačném případě mohou ztratit požadované vlastnosti. Před výrobním procesem je zpravidla nutné je vysušit ve speciální sušičce, přičemž doba sušení se odvíjí především od jejich navlhavosti. Ačkoliv jsou některé typy granulátů označovány jako nenavlhavé, při nevhodné manipulaci a skladování rovněž vyžadují vysušení, což následně prodlužuje celý proces přípravy a zpracování. V rámci optimalizace skladového hospodářství je tedy nezbytné zaměřit se nejen na rozšíření současné kapacity, ale také na zdokonalení způsobu uskladnění plastových granulátů, s cílem maximální redukce času potřebného na sušení. Proto navrhuji pořízení nového skladovacího stanu, díky němuž se navýší současná kapacita skladovacích prostor, a také pořízení ocelového sila, které zabezpečí optimální podmínky pro uskladnění plastových granulátů.

Společnost disponuje nevyužitým pozemkem v zadní části areálu, ke kterému vede příjezdová cesta z hlavní silnice. Na tento pozemek je možné umístit skladovací stan, přičemž vzhledem k velikosti parcely doporučuji pořídit střední variantu o rozměrech $35 \times 15 \times 5$ m. Nový stan bude nutné vybavit regály, dvěma vysokozdvíhacími vozíky a potřebnou technikou, tj. počítačem a čtečkami čárových kódů, které budou propojeny na příslušný informační systém a zefektivní poziční naskladnění a vychystávání zásob.

V blízkosti výrobní haly bude nově umístěno venkovní ocelové silo. Výhodou oproti konvenčnímu systému uskladnění surovin v pytlích je zejména zajištění konstantní kvality dávkování. Na vstupu sila jsou umístěna síta bránící vniknutí cizích předmětů a součástí je rovněž zařízení s automatickým čištěním. Společnosti doporučuji pořídit silo se zabudovanou váhou, která umožňuje průběžnou kontrolu množství materiálu. Instalací sila dojde k automatizaci výdeje plastového granulátu do místa zpracování na výrobní lince, jelikož materialisté výroby nově nebudou nuceni komunikovat se skladníky a sami si nadávkují potřebné množství granulátu přímo ze sila. Distribuce probíhá prostřednictvím centrálního dopravního systému, který tvoří potrubí vedoucí z jádra sila

do výrobní haly, zpravidla přes speciální sušičky na granulát až k jednotlivým strojům na vstřikování plastových odlitků. Společnost v současné době disponuje dvěma tkaninovými interiérovými sily o objemu 25 tun, po výrobní hale je tudíž potrubní systém již zaveden a nové silo bude nutné pouze dodatečně napojit.

Finální objem sila závisí na konkrétních požadavcích společnosti, pro účely návrhu budu vycházet z modelové situace, kdy společnost získala tři nové projekty na podběhy karosérií. Veličiny potřebné pro výpočet minimálního objemu sila jsou zachyceny v tabulce 23.

Tabulka 23: Veličiny vstupující do vzorce pro výpočet minimálního objemu sila
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Interní data společnosti MK s.r.o; Vacula, ©2018)

Denní spotřeba materiálu [t]	Doba opatření [dny]	Dodávané množství [t]	Měrná hustota materiálu [t/m ³]
3,1	7	25	0,92

Ve výpočtu zvažuji plastový granulát typu PP-H, tedy polypropylen, jehož měrná hustota je 0,92 t/m³. Denní spotřeba materiálu činí 3,1 tun. Doba opatření, která představuje průměrnou dobu mezi objednáním materiálu a jeho dodáním, je stanovena na 7 dní. Dodávané množství se odvíjí od kapacity cisterny, ve které je materiál doručován a obvykle činí 25 tun v jedné dodávce. Vzorec pro výpočet minimálního objemu sila je následující:

$$\frac{\text{denní spotřeba} \times \text{doba opatření} + \text{dodávané množství}}{\text{měrná hustota}} = \text{objem sila [v m}^3\text{]}$$

Vzorec 11: Výpočet minimálního objemu sila [v m³]
(Zdroj: Achberg GmbH & Co. KG, ©2022)

Po dosazení konkrétních veličin je výpočet roven:

$$\frac{3,1 \times 7 + 25}{0,92} = 50,76 \text{ m}^3$$

Výsledná hodnota minimálního objemu sila je 50,76 m³, což představuje přibližně 47 tun, společnosti tedy doporučuji pořídit silo s celkovou kapacitou 50 tun.

4.2.1 Analýza rizik

Jelikož se jedná o rozsáhlý projekt, následující podkapitola je zaměřena na analýzu rizik, která mohou nastat v průběhu jeho realizace. Pro účely analýzy byla zvolena skórovací

metoda, která se skládá ze tří částí. V první části jsou identifikována jednotlivá rizika, následně jsou tato rizika ohodnocena podle stanovené škály a poslední část zahrnuje návrhy opatření, která mohou snížit pravděpodobnost jejich vzniku a zmírnit negativní dopad.

Identifikace rizik

Při realizaci mohou nastat zejména tato rizika:

- Neočekávané problémy v rámci povrchových úprav – nerovný nebo tvrdý povrch, pod kterým případně mohou vést veřejné sítě a práce tudíž budou trvat déle nebo bude nutné změnit umístění objektu.
- Výběr nevhodných dodavatelů stanu a síla – neprofesionální jednání, špatná komunikace, neschopnost splnit požadavky společnosti, což může vést až ke konfliktům a odstoupení od smlouvy.
- Výběr nevhodného typu stanu – krátká doba životnosti v důsledku nestabilní konstrukce nebo nekvalitního pláště, příliš malý stan, který nesplní požadovanou kapacitu nebo příliš velký, tudíž se nevejde na pozemek.
- Výběr nevhodného typu síla – příliš velké silo může být nestabilní a ohrozit tak vedlejší budovu, příliš malé nesplní materiálovou kapacitu, vzhledem k venkovnímu umístění musí být z vhodného materiálu, v opačném případě nebude mít dlouhou životnost nebo nevytvoří optimální podmínky pro skladování granulátů, absence zabudované váhy znemožní efektivní sledování stavu zásob.
- Výběr nevhodných vozíků – v případě ručních vozíků není možné podebrat neprůjezdné palety, nesmí být plynový, vzhledem k nebezpečí hromadění plynu v uzavřeném prostoru, v případě nedostatečné nosnosti nezvedne některé palety, při nedostatečné maximální výšce zdvihu nedosáhne na vyšší pozice regálů.
- Výběr nevhodného typu regálů – nedostatečná nosnost regálu způsobí, že některé druhy materiálu nebo komponent na něm nebude možné skladovat, pokud bude příliš malý, nesplní požadovanou kapacitu, pokud příliš velký, nemusí se vejít do stanu.

- Nepříznivé počasí při instalaci stanu a sila – v den montáže stanu a instalace sila bude například pršet nebo foukat silný vítr, což zkomplikuje celou výstavbu a bude nutné ji odložit.
- Odchyłka od časového plánu v rámci montáže stanu a sila – z důvodu zapojení elektřiny ve stanu bude nutná dočasná odstávka v celém objektu, což může v případě výraznější časové odchylky způsobit ochromení standardního chodu závodu, časová prodleva také zpravidla znamená dodatečný nárůst nákladů.
- Nedodání vybavení stanu ve smluveném termínu – ačkoliv bude dokončena montáž stanu, případné zpoždění dodávky vybavení znemožní finální uvedení do provozu.
- Chyby lidského faktoru – zaměstnanci vozík nabourají nebo ním rozbijí vstupní vrata do stanu, vidlemi na vozíku stan protrhnou nebo poškodí regály, pokud nebudou zdatní v obsluze sila, nenadávkují si sami potřebný materiál.
- Vyšší náklady oproti původnímu plánu – společnost nebude mít dostatečnou finanční rezervu pro neočekávané náklady a nebude schopna uspokojit dodavatele stanu a sila.
- Živelní pohromy (zejména stan) – po montáži může přijít například silný vítr nebo krupobití, které poškodí plachtu stanu nebo vyvrátí vchodová vrata.

Hodnocení rizik

Pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad na úspěšnou realizaci projektu budou ohodnoceny na základě škály zachycené v tabulce 24.

Tabulka 24: Hodnotící škála pravděpodobnosti a dopadu rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

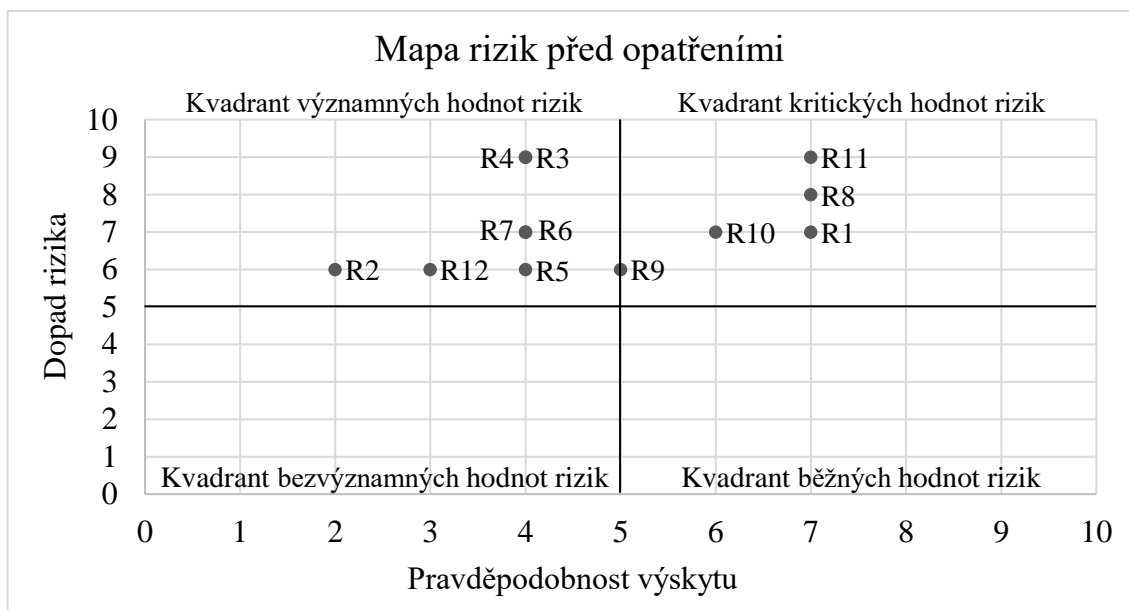
Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika	Hodnota
téměř žádná (0–19 %)	minimální	1–2
nízká (20–39 %)	zanedbatelný	3–4
střední (40–59 %)	významný	5–6
vysoká (60–79 %)	velmi významný	7–8
velmi vysoká (80–100 %)	kritický	9–10

V následující tabulce 25 jsou uvedena jednotlivá rizika a jejich výsledná hodnota, která je dána součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadu. Čím je hodnota vyšší, tím je riziko významnější.

Tabulka 25: Hodnocení rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Popis rizika	Ppst výskytu	Dopad rizika	Hodnota rizika
R1	Neočekávané problémy v rámci povrchových úprav	7	7	49
R2	Výběr nevhodných dodavatelů stanu a sila	2	6	12
R3	Výběr nevhodného typu stanu	4	9	36
R4	Výběr nevhodného typu sila	4	9	36
R5	Výběr nevhodných vozíků	4	6	24
R6	Výběr nevhodného typu regálů	4	7	28
R7	Nepříznivé počasí při instalaci stanu a sila	4	7	28
R8	Odchylka od časového plánu v rámci montáže stanu a sila	7	8	56
R9	Nedodání vybavení stanu ve smluveném termínu	5	6	30
R10	Chyby lidského faktoru	6	7	42
R11	Vyšší náklady oproti původnímu plánu	7	9	63
R12	Živelní pohromy	3	6	18

Z tabulky 25 je patrné, že největší riziko spočívá v překročení rozpočtu, tedy ve vyšších nákladech, než bylo původně plánováno (R11). Vysokých hodnot dosahuje rovněž riziko odchylky od časového plánu v rámci montáže stanu a sila (R8) a riziko spojené s neočekávanými problémy při povrchových úpravách (R1). Jednotlivá rizika před opatřeními jsou zobrazena v mapě rizik v grafu 14 níže.



Graf 14: Mapa rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z grafu 14 vyplývá, že žádné z rizik se nenachází v kvadrantu bezvýznamných hodnot rizik, která jsou spojena s nízkou pravděpodobností a minimálním dopadem a není tedy potřebné se jimi zabývat. Rizika R2 a R12 sice nemají vysokou pravděpodobnost výskytu, jejich dopad je však významný, proto je vhodné věnovat jim určitou pozornost. Stejně tak rizika R3, R4, R5, R6, R7 a R9 spadají do kvadrantu významných hodnot rizik, u kterých je nutné zaměřit se na snížení jejich hodnoty. Rizika R1, R8, R10 a R11 se nacházejí v kvadrantu kritických hodnot rizik, jejich pravděpodobnost výskytu a závažnost dopadu je tudíž vysoká a vyžadují zavedení efektivních opatření.

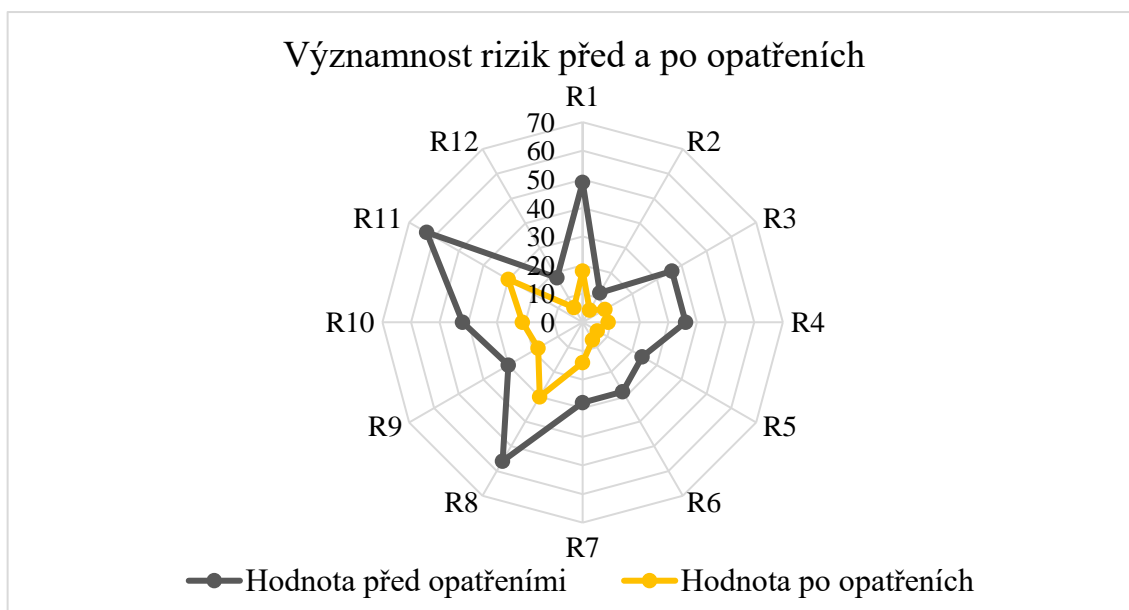
Návrhy opatření

Konkrétní návrhy opatření jsou zachyceny v následující tabulce 26. Na jejich základě je následně stanovena nová pravděpodobnost výskytu a dopad rizika a vypočítána celková hodnota rizik po opatřeních.

Tabulka 26: Hodnocení rizik po opatřeních
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Návrh opatření	Nová ppst výskytu	Nový dopad rizika	Nová hodnota rizika
R1	Důkladná předběžná analýza povrchu, dotaz směřovaný na inženýrské sítě energií	3	6	18
R2	Analýza trhu, výběr z partnerských dodavatelů, dvoukolový výběr, doporučení	1	5	5
R3	Důkladná specifikace požadavků na stan, pověření kvalifikované osoby	1	9	9
R4	Důkladná specifikace požadavků na silo, pověření kvalifikované osoby	1	9	9
R5	Důkladná specifikace požadavků na vozíky, analýza v terénu, pověření kvalifikované osoby	1	6	6
R6	Důkladná specifikace požadavků na regály, přeměření v terénu, pověření kvalifikované osoby	1	7	7
R7	Naplánování výstavby v příznivější části roku	2	7	14
R8	Využití metod síťové analýzy, smluvní opatření, vytvoření časových rezerv	5	6	30
R9	Smluvní opatření, transfer rizika na dodavatele, sankce	3	6	18
R10	Důkladné proškolení zaměstnanců, poskytnutí manuálů, zkušební provoz	3	7	21
R11	Smluvní opatření, transfer rizika na dodavatele, vytvoření finanční rezervy	5	6	30
R12	Pojištění stanu a sila	3	2	6

V pavučinovém grafu 15 níže je poté zobrazena významnost rizik před a po opatřeních.



Graf 15: Významnost rizik před a po opatřeních
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Je patrné, že díky zavedení opatření se hodnoty jednotlivých rizik značně snížily, a to zejména v případě kritických rizik R1, R8, R10 a R11, což může mít zásadní vliv na úspěšnou realizaci projektu.

4.2.2 Finanční zhodnocení

Následující podkapitola obsahuje finanční zhodnocení návrhu. Tabulka 27 níže zachycuje kalkulaci nákladů souvisejících s pořízením stanu a sila.

Tabulka 27: Náklady na pořízení skladovacího stanu a sila
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Náklady [v Kč bez DPH]
Skladovací stan (35 × 15 × 5 m)	2 800 000
Silo (50 t)	2 100 000
Finanční rezerva	490 000
Celkem	5 390 000

Veškeré činnosti spojené s montáží skladovacího stanu budou v kompetenci externího dodavatele. Cena 2 800 000 Kč zahrnuje potřebnou povrchovou úpravu, plošinu pro montáž ocelové konstrukce, opláštění, dvoje jednokřídlé dveře po bočních stranách stanu, jedny sekční průmyslová elektrická vrata 4 × 4 metry v čele stanu, celkovou montáž

včetně technické dokumentace, dopravu a kompletní záruční servis. Montáž a instalaci sila rovněž provede externí dodavatel. Cena 2 100 000 Kč zahrnuje ocelové silo o průměru 3 metry a celkové výšce 13 metrů včetně nosné konstrukce, standardní kamionovou dopravu, montáž sila pomocí jeřábu a kompletní záruční servis. V návaznosti na předchozí podkapitulu 4.2.1 Analýza rizik společnosti dále doporučuji vytvořit finanční rezervu ve výši 10 % z pořizovací ceny stanu a sila, tj. 490 000 Kč. Náklady na pořízení stanu a sila včetně rezervy činí 5 390 000 Kč.

Tabulka 28 obsahuje náklady na vybavení skladovacího stanu.

Tabulka 28: Náklady na vybavení skladovacího stanu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Jednotková cena [v Kč bez DPH]	Množství [v ks]	Náklady celkem [v Kč bez DPH]
Vozík	449 000	2	898 000
Nabíječka	4 500	2	9 000
Paletový regál	15 500	28	434 000
Počítač	18 999	1	18 999
Čtečka	2 999	2	5 998
Celkem			1 365 997

Do stanu budou pořízeny dva čelní elektrické vysokozdvizné vozíky v celkové hodnotě 898 000 Kč. Ke každému vozíku přísluší jedna elektrická nabíječka v ceně 4 500 Kč. Stan bude dále potřebné vybavit 28 paletovými regály o rozměrech 2,5 × 4 × 1,1 m, aby bylo dosaženo požadované skladovací kapacity. Celková cena regálů činí 434 000 Kč. Pro účely evidence skladových zásob bude pořízen jeden počítač v hodnotě 18 999 Kč. Dále budou nakoupeny dvě čtečky čárových kódů, celkem za 5 998 Kč. Náklady na vybavení stanu jsou vyčísleny na 1 365 997 Kč. Celkové náklady na optimalizaci skladového hospodářství poté činí **6 755 997 Kč**.

4.2.3 Způsob financování

V rámci této podkapitoly budou popsány možné způsoby financování návrhu. Jednou z variant je financování z vlastních zdrojů společnosti, přičemž v takovém případě je nutné vynaložit vysoký jednorázový výdaj a vlastní kapitál je zpravidla dražší, než využití cizích zdrojů. Nabízí se také možnost čerpání dotační podpory na rozvoj technologické vyspělosti provozu, jak bylo zmapováno v podkapitole 3.2.1 PESTLE analýza. Hodnota

poskytnutých finančních prostředků by poté snižovala pořizovací cenu aktiv. Pro účely návrhu se však budu podrobněji zabývat variantou, kdy se společnost rozhodne pro financování prostřednictvím cizích zdrojů formou dlouhodobého bankovního úvěru. Z vývoje klíčových ukazatelů, konkrétně zadluženosti, vyplynulo, že společnosti se každoročně daří snižovat podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích a v roce 2020 byla hodnota tohoto ukazatele rovna 0,64. Lze tedy konstatovat, že není nadměrně zadlužená a neměla by mít problém získat bankovní úvěr. V současné době již čerpá několik bankovních úvěrů u České spořitelny, a.s. a ČSOB, a.s., doporučuji se tedy opět obrátit na jednu z uvedených institucí. Základní úrokové sazby (k 21. 4. 2022) pro právnické osoby činí u České spořitelny, a.s. 6,3 % p. a., u ČSOB, a.s. 5,25 % p. a. (Česká spořitelna a.s., ©2022; ČSOB, ©2022). Finální výše úrokové sazby je však vždy sjednávána individuálně a odvíjí se od mnoha faktorů, následující kalkulace je tedy pouze modelová. Při výpočtu vycházím z předpokladu, že společnost zažádá o dlouhodobý úvěr ve výši 6 800 000 Kč, doba splácení 5 let, při roční úrokové sazbě 5,25 %. V rámci čerpání úvěru je možné využít anuitní nebo lineární splácení. Pro obě varianty bude sestaven splátkový kalendář a následně bude vyhodnoceno, která z nich je pro společnost výhodnější.

Anuitní splácení

V případě anuitního splácení je nutné stanovit koeficient anuity, na jehož základě bude následně vypočítána konstantní platba. Vzorec výpočtu koeficientu anuity je následující:

$$Koeficient\ anuity = \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

Vzorec 12: Koeficient anuity
(Zdroj: Režňáková, 2012, s. 83)

kde:

n – celkový počet plateb,

i – koeficient úrokové sazby.

Koeficient anuity je poté roven:

$$\frac{0,0525 \times (1 + 0,0525)^5}{(1 + 0,0525)^5 - 1} = 0,2325733168$$

Konstantní platba je dána součinem výše úvěru a koeficientu anuity, tj:

$$6\,800\,000 \times 0,2325733168 = 1\,581\,499\text{ Kč}$$

Splátkový kalendář při anuitním splácení je zachycen v tabulce 29.

Tabulka 29: Splátkový kalendář při anuitním splácení úvěru [v Kč]

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	PS	Úrok	Splátka	Platba	KS
1	6 800 000	357 000	1 224 499	1 581 499	5 575 501
2	5 575 501	292 714	1 288 785	1 581 499	4 286 716
3	4 286 716	225 053	1 356 446	1 581 499	2 930 269
4	2 930 269	153 839	1 427 660	1 581 499	1 502 610
5	1 502 610	78 887	1 502 610	1 581 497	0
Celkem	x	1 107 493	6 800 000	7 907 493	x

Z tabulky 29 je patrné, že v případě anuitního způsobu splácení úvěru by společnost na úrocích zaplatila celkem 1 107 493 Kč.

Lineární splácení

Při lineárním splácení je potřebné určit výši konstantní splátky, která je dána podílem výše úvěru a doby splácení, tj:

$$6\,800\,000 \div 5 = 1\,360\,000 \text{ Kč}$$

Splátkový kalendář při lineárním splácení je zachycen v tabulce 30.

Tabulka 30: Splátkový kalendář při lineárním splácení úvěru [v Kč]

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	PS	Úrok	Splátka	Platba	KS
1	6 800 000	357 000	1 360 000	1 717 000	5 440 000
2	5 440 000	285 600	1 360 000	1 645 600	4 080 000
3	4 080 000	214 200	1 360 000	1 574 200	2 720 000
4	2 720 000	142 800	1 360 000	1 502 800	1 360 000
5	1 360 000	71 400	1 360 000	1 431 400	0
Celkem	x	1 071 000	6 800 000	7 871 000	x

V tabulce 30 lze vidět, že v případě lineárního způsobu splácení úvěru by společnost na úrocích zaplatila celkem 1 071 000 Kč. Pokud by se tedy rozhodla čerpat dlouhodobý bankovní úvěr, bude pro ni výhodnější varianta lineárního splácení, jelikož na úrocích zaplatí o 36 493 Kč méně než v případě anuitního splácení.

4.2.4 Časová analýza

Následující podkapitola je zaměřena na návrh časového harmonogramu implementace a nalezení kritické cesty pomocí síťové analýzy PERT. Identifikace kritických činností je důležitá zejména v návaznosti na podkapitulu 4.2.1 Analýza rizik, ze které vyplynulo, že druhým nejvýznamnějším rizikem je odchylka od časového plánu. Tabulka 31 níže zachycuje jednotlivé činnosti implementace.

Tabulka 31: Činnosti implementace návrhu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti
A	Vytvoření projektu plánované změny
B	Výběr vhodného umístění stanu, analýza povrchu
C	Výběr vhodného umístění sila, analýza povrchu
D	Výběr a oslovení dodavatele stanu
E	Výběr a oslovení dodavatele sila
F	Dohodnutí podmínek a uzavření smluv s dodavateli
G	Povrchové práce – příprava pozemku pro stan
H	Povrchové práce – příprava pozemku pro silo
I	Dovoz stanu, sila a souvisejících komponent
J	Montáž stanu
K	Montáž a instalace sila
L	Kontrola stanu a jeho převzetí
M	Kontrola sila a jeho převzetí
N	Uvedení sila do provozu
O	Zapojení elektřiny ve stanu
P	Vybavení stanu regály
Q	Vybavení stanu vozíky a nabíječkami
R	Rozložení pracovního prostoru, označení buněk regálů a nosnosti regálů
S	Vybavení stanu potřebnou technikou – počítač, čtečky
T	Konečná kontrola a uvedení stanu do provozu

Na základě pesimistického, optimistického a realistického odhadu bude stanovena střední doba trvání jednotlivých činností. Následně budou vypočítány termíny zahájení a ukončení činností a časová rezerva. Činnosti, u kterých je časová rezerva rovna nule,

představují kritické činnosti, jejichž zpoždění bude mít za následek zpoždění celého projektu. Význam zkratk použitých v tabulce 32 níže je následující:

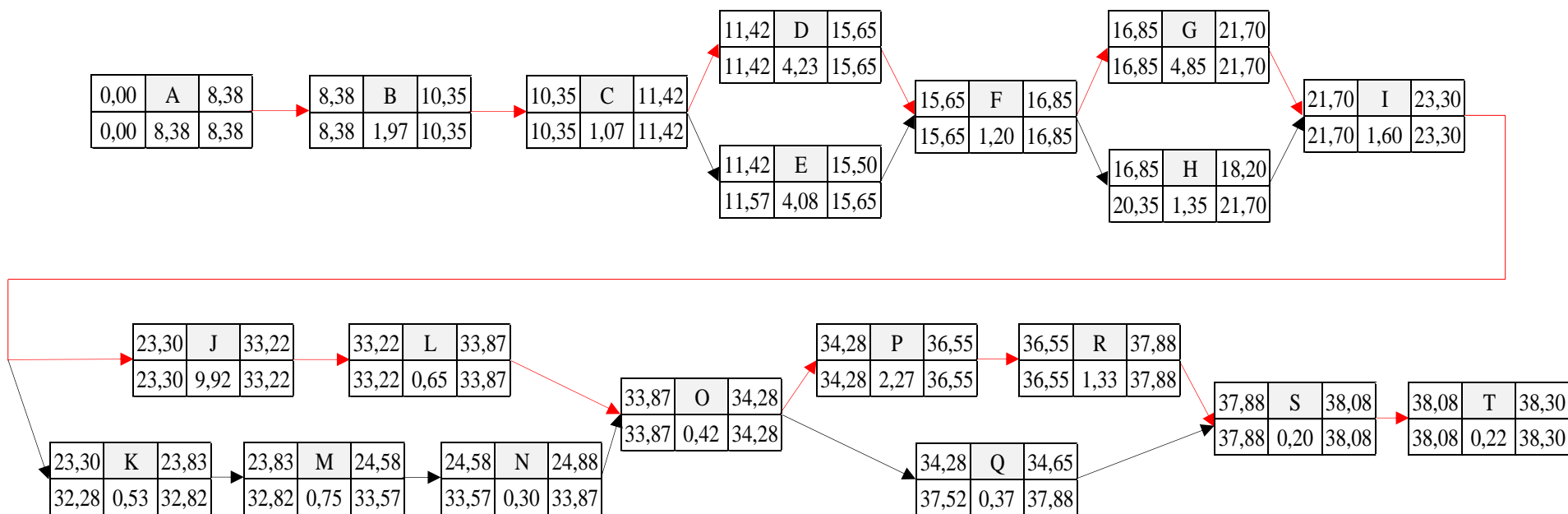
- i – předcházející činnost ZM – začátek možný
j – následující činnost KM – konec možný
a – optimistický odhad ZP – začátek přípustný
b – pesimistický odhad KP – konec přípustný
m – realistický odhad RC – časová rezerva
 $t_{(ij)}$ – střední doba trvání

Tabulka 32: Časový harmonogram implementace
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Posloupnost		Trvání (týdny)				Zahájení a ukončení činností				Rezerva
	i	j	a	b	m	$t_{(ij)}$	ZM	KM	ZP	KP	RC
A	–	B	6,50	10,20	8,40	8,38	0	8,38	0	8,38	0,00
B	A	C	1,30	2,90	1,90	1,97	8,38	10,35	8,38	10,35	0,00
C	B	D,E	0,60	2,20	0,90	1,07	10,35	11,42	10,35	11,42	0,00
D	C	F	3,50	5,10	4,20	4,23	11,42	15,65	11,42	15,65	0,00
E	C	F	3,20	4,90	4,10	4,08	11,42	15,50	11,57	15,65	0,15
F	D,E	G,H	0,70	2,10	1,10	1,20	15,65	16,85	15,65	16,85	0,00
G	F	I	3,40	6,50	4,80	4,85	16,85	21,70	16,85	21,70	0,00
H	F	I	0,80	2,10	1,30	1,35	16,85	18,20	20,35	21,70	3,50
I	G,H	J,K	1,20	2,40	1,50	1,60	21,70	23,30	21,70	23,30	0,00
J	I	L	7,80	12,10	9,90	9,92	23,30	33,22	23,30	33,22	0,00
K	I	M	0,30	0,90	0,50	0,53	23,30	23,83	32,28	32,82	8,98
L	J	O	0,30	1,20	0,60	0,65	33,22	33,87	33,22	33,87	0,00
M	K	N	0,40	1,30	0,70	0,75	23,83	24,58	32,82	33,57	8,98
N	M	O	0,10	0,50	0,30	0,30	24,58	24,88	33,57	33,87	8,98
O	L,N	P,Q	0,20	0,70	0,40	0,42	33,87	34,28	33,87	34,28	0,00
P	O	R	1,80	3,40	2,10	2,27	34,28	36,55	34,28	36,55	0,00
Q	O	S	0,20	0,80	0,30	0,37	34,28	34,65	37,52	37,88	3,23
R	P	S	0,90	2,30	1,20	1,33	36,55	37,88	36,55	37,88	0,00
S	R,Q	T	0,10	0,30	0,20	0,20	37,88	38,08	37,88	38,08	0,00
T	S	–	0,10	0,40	0,20	0,22	38,08	38,30	38,08	38,30	0,00

Určení kritické cesty

Na základě předchozí tabulky 32 byla nalezena kritická cesta, jejíž sled činností je následující: A-B-C-D-F-G-I-L-O-P-R-S-T. Tato cesta trvá celkem 38 týdnů. Síťový graf 16 zobrazuje sled všech činností implementace, přičemž kritická cesta je zvýrazněna červeně.



Graf 16: Síťový graf PERT
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozložení uzlu je následující:

ZM	OA	KM
ZP	$t_{(ij)}$	KP

Obrázek 3: Rozložení uzlu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořízení nového skladovacího stanu zajistí společnosti navýšení současných skladovacích kapacit, přičemž díky čtečkám čárových kódů, propojených na příslušný informační systém, se zefektivní naskladnění i vyskladnění zásob. Výrazně se urychlí také proces inventarizace. Pořízení ocelového sila zabezpečí optimální podmínky pro uskladnění plastových granulátů, které nebudou vystavovány vnější vlhkosti, což následně ovlivní dobu jejich sušení. Instalací sila navíc dojde k automatizaci výdeje plastového granulátu do výroby prostřednictvím centrálního potrubního systému, který umožní materialistům výroby dávkování potřebného množství materiálu přímo z jádra sila. Tento nový způsob řízení materiálových potřeb by se měl projevit v úspoře nákladů a zlepšení hospodářských výsledků společnosti. Důležitý je však zejména posudek externího auditora, od kterého vzešla výhrada týkající se nevhodného uskladnění plastových granulátů. Reaktivní opatření ve formě pořízení ocelového sila bude mít pozitivní vliv na spokojenost zákazníka a dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na hodnocení výkonnosti vybrané společnosti na základě přístupu EFQM Excellence Model a návrh opatření vedoucích ke zlepšení výkonnosti společnosti. Hodnocení bylo provedeno prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů vycházejících z dotazníkového systému modelu START, vytvořeného Radou kvality České republiky. Dotazník sestává z 50 rovnocenných otázek týkajících se devíti hlavních kritérií EFQM Excellence Model. Na základě vyhodnocení všech devíti kritérií získala společnost celkové hodnocení 63,44 %, což je vzhledem k první zkušenosti se sebehodnocením dobrý výsledek. Mezi její silné stránky patří zejména funkční systém managementu dle ISO 9001, IATF 16949, ISO 14001 a CCC. Vyráběné komponenty odrážejí specifické požadavky zákazníků a návrhy dílů musí být podrobeny důkladné analýze FMEA. Společnost disponuje rozsáhlým systémem ukazatelů výkonnosti a pravidelně v ní probíhají systémové, procesní i výrobní audity. Systematicky řídí své hmotné a finanční zdroje, přičemž vyhodnocení investičních záměrů je v kompetenci samostatného oddělení controllingu. Ve všech aspektech činnosti zohledňuje zásady dlouhodobé udržitelnosti, má vybudován vlastní systém odpadového hospodářství a teplo, které vzniká jako vedlejší produkt výroby, využívá k vytápění vnitřních prostor. Recyklovatelné plastové zmetky zpracovává na tzv. regranulát, který je možné opětovně použít ve výrobním procesu. Odvětví automotive je charakteristické silnou orientací na zákazníky, společnost má tudíž zaveden efektivní systém ukazatelů jejich spokojenosti a loajality. Výsledky jsou rozdělovány do skupin za účelem sledování rozdílů ve výkonnosti. V posledních letech se jí podařilo výrazně diverzifikovat portfolio zákazníků, avšak dominantní postavení má nadále společnost BMW. K dobrému hodnocení přispěla také skutečnost, že společnost dlouhodobě vykazuje vysokou úroveň výsledku hospodaření i tržeb z prodeje výrobků a služeb a každoročně se jí daří snižovat podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu. Ukazatel efektivnosti výrobních zařízení OEE se rovněž přibližuje stanovenému cíli.

Při hodnocení výsledků dotazníku byly identifikovány i oblasti s nižší výkonností, ve kterých existuje určitý prostor pro zlepšení. Společnost v současné době nemá jasně definovanou strategii řízení lidských zdrojů a nezískává žádnou systematickou zpětnou vazbu o spokojenosti zaměstnanců. Bezpečnostní i personální měřítka výkonnosti vykazují dlouhodobě nepříznivý vývoj, každoročně narůstá průměrná nemocnost na

jednoho zaměstnance i míra fluktuace. Především míra fluktuace dosahuje alarmujících hodnot, v posledním sledovaném roce činila 21 %. V důsledku chybějící pracovní síly je společnost často nucena přijímat zaměstnance s nedostatečnou kvalifikací, což následně negativně ovlivňuje kvalitu výrobků a způsobuje růst počtu zákaznických reklamací. Tato skutečnost rovněž nepřispívá k dobrému jménu společnosti na trhu práce. Druhým zásadním problémem je nedávný výsledek auditu, v rámci něhož zákazník vznesl výhradu k nevyhovujícímu uskladnění plastových granulátů. Společnost se již několik let potýká s nedostatečnými skladovacími kapacitami, v důsledku čehož skladuje granulát venku v pytlích. Nepříznivé vnější podmínky způsobují navlhnutí materiálu, což následně ovlivňuje dobu sušení i kvalitu finálních plastových výlisků. V případě, že společnost neučiní potřebná opatření, může přijít o důležité zakázky.

Poslední kapitola diplomové práce obsahovala vlastní návrhy řešení výše zmíněných problematických oblastí s cílem zlepšit výkonnost společnosti. První část návrhů byla zaměřena na zavedení systematického měření spokojenosti zaměstnanců formou dotazníku a rozšíření zaměstnaneckých benefitů za účelem snížení vysoké nemocnosti a fluktuace. Pravidelnou realizací dotazníkového šetření získá společnost zpětnou vazbu o potřebách a preferencích svých zaměstnanců, na jejíž základě bude moct učinit potřebná opatření. Co se týče zaměstnaneckých benefitů, společnosti bylo navrženo rozšířit současnou nabídku o dny zdravotního volna, neboli sick days, které mohou mít pozitivní vliv na snížení průměrné nemocnosti. Podmínění nároku na čerpání počtem odpracovaných let může rovněž snížit vysokou fluktuaci. Druhým benefitem byly mimořádné odměny při pracovním jubileu, díky nimž se budou zaměstnanci cítit doceněni za dlouhodobou loajalitu vůči jednomu zaměstnavateli. Třetím benefitem byl příspěvek na doplňkové penzijní spoření, přičemž nárok na čerpání a jeho výši je rovněž možné podmínit počtem odpracovaných let. Společnost se tak bude podílet na finančním zajištění zaměstnanců na stáří, čímž zvýší svou atraktivitu na trhu práce. Rozšíření zaměstnaneckých benefitů povede ke stabilizaci zaměstnanců, růstu jejich spokojenosti a zlepšení vztahů vůči společnosti, která dá tímto najevo, že má dobré ekonomické výsledky a je stabilní a perspektivní. Druhá část návrhů se věnovala optimalizaci skladového hospodářství. Navýšení současných skladovacích kapacit bude docíleno pořízením nového skladovacího stanu, optimální podmínky skladování plastových granulátů zabezpečí koupě ocelového sila. Díky čtečkám čárových kódů, které budou

propojeny na příslušný informační systém, se zefektivní proces naskladnění, vyskladnění i inventarizace zásob. Instalací sila dojde k automatizaci výdeje granulátu do výroby prostřednictvím centrálního potrubního systému, materialisté výroby tak v případě potřeby materiálu nebudou nuceni kontaktovat skladníky, ale sami si ho nadávkují přímo z jádra sila. Při dalším zákaznickém auditu již bude společnost splňovat požadavky na skladování plastových granulátů, což přispěje k vyšší spokojenosti zákazníků, získání dalších zakázek, a tím ke zlepšení ekonomických výsledků a posílení konkurenční pozice.

Aplikací modelu START získala společnost ucelený pohled na řízení kvality ve všech aspektech činnosti a identifikovala své silné stránky a oblasti pro zlepšení. Přínosy modelu jsou však viditelné zejména v dlouhodobém horizontu, jelikož proces sebehodnocení je zpravidla potřebné realizovat pravidelně s cílem zachytit rozdíly výsledků v čase. V diplomové práci byl účelově využit dotazníkový systém START, jakožto nejjednodušší forma sebehodnocení vycházející z metodiky EFQM. Společnost se dále může zapojit do oficiálního programu START PLUS, představujícího složitější způsob hodnocení výkonnosti a následně absolvovat komplexní program EXCELENCE, který je již plně harmonizován s EFQM Excellence Modelem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Analytické materiály – Finanční analýza podnikové sféry 2016–2019, ©2005–2020. *Ministerstvo průmyslu a obchodu – MPO* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

BARTOŠ, Vojtěch, 2001. *Rozvoj systémů měření výkonnosti ve výrobních podnicích*. Teze habilitační práce. Brno: Vutium. ISBN: 978-80-214-4408-9.

Česká správa sociálního zabezpečení – otevřená data, ©2022. ČSSZ [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://data.cssz.cz/web/otevrena-data/graf-fluktuace-zamestnancu-cssz>

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, 2021. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Ostrava: Sagit. Úplné znění, č. 1312. ISBN 978-80-7488-502-0.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

ČNB brzdí inflaci – Česká národní banka, ©2022a. *Česká národní banka – ČNB* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/o_cnb/cnblog/CNB-brzdi-inflaci/

Databáze demografických údajů za obce ČR – Svitavy a Moravská Třebová, ©2022e. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-crf>

DLUHOŠOVÁ, Dana a kol., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.

Dokumenty ke stažení pro podnikatele a firmy, ©2022. *Česká spořitelna a.s.* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.csas.cz/cs/firmy/dokumenty>

DVOŘÁČEK, Jiří, 2005. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-809-6.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-265-0032-2.

GUPTA, Praveen, 2004. *Six Sigma Business Scorecard: Ensuring performance for profit*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-141730-3.

HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2013. *Business strategie: krok za krokem*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HENDRICKS, Kevin B. a Vinod R. SINGHAL, 1997. Does Implementing an Effective TQM Program Actually Improve Operating Performance? Empirical Evidence from Firms That Have Won Quality Awards. *Management Science* [online]. 43(9), 1258-1274 [cit. 2021-11-05]. ISSN 00251909.

Charakteristika plastů, ©2018. *Vacula s.r.o.* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.vacula.cz/prehled-polymeru/charakteristika-plastu/>

Index vnímání korupce – Corruption Perceptions Index, ©2022. *Transparency International – Mapujeme stav korupce v ČR a aktivně přispíváme k jejímu omezení* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/publikace-a-analyzy/index-vnimani-korupce-2020-corruption-perceptions-index-cpi/>

Inflace – druhy, definice, tabulky, ©2022b. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

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

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2002. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-578-x.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-2710-563-2.

Kolaborativní roboty – potenciál automatizace ve zpracování plastů a polymerů, ©2022. *Trademedia International* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.vseoprmyslu.cz/robotizace/kooperativni-roboty/kolaborativni-roboty-potencial-automatizace-ve-zpracovani-plastu-a-polymeru.html>

KRAUSEOVÁ, Jaruše, 2013. *Finanční projekt firmy: do kapsy*. Praha: Balance, spol. s r.o. ISBN 978-80-86371-57-3.

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

LANDA, Martin, 2008. *Jak číst finanční výkazy: analýza účetních výkazů, hodnocení finanční výkonnosti, měření efektivnosti investic: případové studie, příklady, koncepce podnikového účetního systému*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1994-5.

Letoplast – vstřikování, lakování a montáž plastových dílů pro automotive a medical, ©2022. *Letoplast s.r.o.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.letoplast.cz/o-nas/>

Luis Fonseca, 2021. The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence* [online]. [cit. 2021-11-05]. DOI: 10.1080/14783363.2021.1915121.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.

Méně času v práci je nejžádanější benefit, ©1996–2022. *Hospodářské noviny* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66717910-cas-prace-se-krati-zamestnavatele-v-cesku-stale-casteji-nabizeji-zamestnancum-delsi-dovolenou-a-jine-volne-dny>

Mileniálové nechtějí jen sedět v práci, volný čas je pro ně hodnotný, ©2016–2022. *Universitas – Magazín vysokých škol* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.universitas.cz/osobnosti/7312-milenialove-nechteji-jen-sedet-v-praci-volny-cas-je-pro-ne-stejne-hodnotny-jako-penize>

Minimální mzda se od ledna 2022 zvýší na 16 200 korun, ©2022. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/minimalni-mzda-se-od-ledna-2022-zvysi-na-16-200-koron>

Minimální objem síla, ©2022. *Achberg GmbH & Co. KG* [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z: <https://www.achberg.com/cs/produkty-1/silo/>

Moravská Třebová připravuje 50 parcel pro rodinné domy, ©1997–2022. *Český rozhlas Pardubice* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://pardubice.rozhlas.cz/moravska-trebova-pripravuje-50-parcel-pro-rodinne-domy-8146540>

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza. 2.*, přepracované vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.

NENADÁL, Jaroslav a kol., 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

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

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a David WALOSZEK, 2018. Organizational excellence: Approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality Innovation Prosperity* [online]. 22(2) [cit. 2021-11-05]. ISSN 1335-1745

Nezaměstnanost v Pardubickém kraji k 31. lednu 2022, ©2022d. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/x/nezamestnanost-v-pardubickem-kraji-k-31-rijnu-2021>

NIVEN, Paul R., 2005. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. Published simultaneously in Canada. ISBN-13 978-0-471-68123-7.

Nové trendy ve vstřikování plastů, ©2022b. *PlasticPortal.eu* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.plasticportal.cz/cs/nove-trendy-ve-vstrikovani-plastu-po-k-2013-1-cast.html/c/2337/>

Nutná doba papírování v českých firmách meziročně vzrostla o 49 hodin, ©2020. *Liberální institut* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://libinst.cz/nutna-doba-papirovani-v-ceskych-firmach-mezirocne-vzrostla-o-49-hodin/>

O nás – BÖHM PLAST-TECHNIK a.s., ©2021. *BÖHM PLAST-TECHNIK* [online] [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://bohmplast.cz/o-nas/>

O společnosti – IPG Plasty s.r.o., ©2022. *IPG Plasty s.r.o.* [online]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.ipg.cz/o-spolecnosti/>

OAKLAND, John S, 1993. *Total quality management: the route to improving performance*. Second edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-0993-1.

OP Zaměstnanost Plus, ©2022. *ESFČR* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>

Orbis Europe, ©2022. *Orbis Europe* [online databáze]. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://orbis4europe.bvdinfo.com/version-202251/orbis4europe/1/Companies/Search>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualizované a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-86131-85-6.

Plast, materiál 21. století, ©1997–2022. *BusinessINFO.cz – Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/plast-material-21-stoleti/>

Political stability by country, ©2022. *The Global Economy* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/

Portál Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost, ©2022. *OPTAK* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: https://www.dotace-optak.cz/?gclid=Cj0KCQiAkNiMBhCxARIsAIDDKNVJjASA3OwiQyuuUolg8RM8-Pm1Pw1VTxjUyUOt8yF1PgrvXQ5gvPQaAr67EALw_wcB

Pracovněprávní úprava sick days, ©1997–2022. *PAM Profi* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIiYzac4IXpdhpb23pieArlw/>

Proč s námi spolupracovat – Generali penzijní společnost, ©2020. *Generali penzijní společnost* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.generalipenze.cz/pro-partnery/pro-zamestnavatele/proc-s-nami-spolupracovat>

Proměny věkového složení obyvatelstva ČR v letech 2001–2050, ©2019. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

Rada kvality České republiky, 2011. *Národní cena kvality České republiky*. 2. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 40 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finanční řízení (Grada). ISBN 8024740478.

SAIZARBITORIA, Iñaki Heras, 2006. How Quality Management models influence company results—Conclusions of an empirical study based on the Delphi method. *Total Quality Management & Business Excellence* [online]. 17(6), 775–794 [cit. 2021-11-05]. DOI: 10.1080/09593960600597768. ISSN 14783363.

SANTOS-VIJANDE, Maria Leticia and Luis I. ALVAREZ-GONZALEZ, 2007. TQM and firms' performance: An EFQM excellence model research-based survey. *International Journal of Business Science & Applied Management* [online]. 21(41) [cit. 2021-11-05]. ISSN 1753-0296.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

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

Stroje na vstřikování plastů – Který je nejlepší, ©2014–2021a. *Factory Automation – Časopis o automatizaci a robotice* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://factoryautomation.cz/stroje-na-vstrikovani-plastu-pomuzeme-vam-vyznat-se-v-nich/>

Synventive představuje novou technologii Synflow, ©2022a. *PlasticPortal.eu* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.plasticportal.cz/cs/synventive-predstavuje-novou-technologie-synflow%C2%AE/c/4662/>

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 80-86754-33-2.

Technologie vstřikování plastů GID, ©2022. *Business Media* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: https://www.technickytydenik.cz/rubriky/plasty/technologie-vstrikovani-plastu-s-podporou-plynu-git_46555.html

Tvorba a užití HDP – 2. čtvrtletí 2021, ©2022a. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/tvorba-a-uziti-hdp-2-ctvrtleti-2021>

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 2. aktualiz. a rozš. vyd., Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-2472-0.

Úrokové sazby pro právnické osoby, ©2022. *ČSOB* [online]. [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/firmy/poplatky-a-sazby>

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír a kol., 2010. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-210-9.

Vlastnosti plastů a jejich rozdělení, ©2014–2021b. *Factory Automation – Časopis o automatizaci a robotice* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://factoryautomation.cz/vyznejte-se-ve-vlastnostech-plastu-a-jejich-deleni/>

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Vstřikování plastů procesem MuCell, ©2001–2022. *MM Průmyslové spektrum* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: <https://www.mmspektrum.com/clanek/vstrikovani-plastu-procesem-mucell>

Vybrané devizové kurzy – Česká národní banka, ©2022b. *Česká národní banka – ČNB* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/devizovy-trh/kurzy-devizoveho-trhu/kurzy-devizoveho-trhu/grafy_form.html

Výpis z obchodního rejstříku, ©2017. *Justice: Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://justice.cz/>

Výroční zprávy společnosti MK s.r.o. za období 2016–2020

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

Webové stránky společnosti MK s.r.o., ©2022, *MK s.r.o.* [online].

Zaměstnanost, nezaměstnanost, ©2022c. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-4-ctvrtleti-2021>

Zpráva o měnové politice 2022 – Česká národní banka, ©2022. *Zpráva o měnové politice ČNB* [online]. [cit. 2022-02-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/zpravy-o-menove-politice/Zprava-o-menove-politice-zima-2022/>

Zvýšení příspěvku na zaměstnávání OZP, ©2022. *NRZP ČR* [online]. [cit. 2022-02-11]. Dostupné z: <https://nrzp.cz/2022/02/07/informace-c-11-2022-zvyseni-prispevku-na-zamestnavani-ozp/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CCC	China Compulsory Certification
CO	oxid uhelnatý
CO ₂	oxid uhličitý
CSR	společenská odpovědnost firem
ČNB	Česká národní banka
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	hospodářský výsledek po zdanění
EBIT	hospodářský výsledek před zdaněním a nákladovými úroky
EFQM	European Foundation for Quality Management
ESFČR	Evropský sociální fond České republiky
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FIFO	First In, First Out
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HDP	hrubý domácí produkt
KPI	Key Performance Indicators
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NO _x	oxidy dusíku
NRZP	Národní rada osob se zdravotním postižením
OEE	Overall Equipment Effectiveness
OPTAK	Operační program Technologie a aplikace
p. a.	per annum
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PPM	Parts per million
Ppst	pravděpodobnost
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SMED	Single Minute Exchange of Dies
SOP	Start of Production
TQM	Total Quality Management

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu obyvatel ve městech Svitavy a Moravská Třebová	49
Tabulka 2: Expertní tým hodnotitelů společnosti MK s.r.o.....	57
Tabulka 3: Vyhodnocení oblasti Vedení	58
Tabulka 4: Vyhodnocení oblasti Strategie.....	60
Tabulka 5: Vyhodnocení oblasti Pracovníci.....	62
Tabulka 6: Vyhodnocení oblasti Partnerství a zdroje.....	63
Tabulka 7: Vyhodnocení oblasti Procesy, produkty a služby.....	65
Tabulka 8: Vývoj ukazatelů výkonnosti – Zákazníci	66
Tabulka 9: Podíl nákladů na reklamace na celkových nákladech společnosti	67
Tabulka 10: Vyhodnocení oblasti Zákazníci – výsledky.....	68
Tabulka 11: Vývoj ukazatelů výkonnosti – Pracovníci.....	68
Tabulka 12: Vyhodnocení oblasti Pracovníci – výsledky	70
Tabulka 13: Vyhodnocení oblasti Společnost – výsledky	71
Tabulka 14: Vyhodnocení oblasti Klíčové výsledky.....	76
Tabulka 15: Celkové vyhodnocení	76
Tabulka 16: Předpoklady – silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	80
Tabulka 17: Výsledky – silné stránky a oblasti pro zlepšení.....	81
Tabulka 18: Návrh dotazníku spokojenosti zaměstnanců.....	84
Tabulka 19: Kalkulace nákladů na jeden den čerpání zdravotního volna	87
Tabulka 20: Kalkulace měsíčních osobních nákladů včetně mimořádné odměny	89
Tabulka 21: Kalkulace nákladů na zvýšení mezd a příspěvek na penzijní spoření.....	90
Tabulka 22: Čistá mzda při zvýšení mzdy a příspěvku na penzijní spoření.....	90
Tabulka 23: Veličiny vstupující do vzorce pro výpočet minimálního objemu sila	92
Tabulka 24: Hodnotící škála pravděpodobnosti a dopadu rizik	94
Tabulka 25: Hodnocení rizik před opatřeními.....	95
Tabulka 26: Hodnocení rizik po opatřeních	97
Tabulka 27: Náklady na pořízení skladovacího stanu a sila.....	98
Tabulka 28: Náklady na vybavení skladovacího stanu.....	99
Tabulka 29: Splátkový kalendář při anuitním splácení úvěru [v Kč].....	101
Tabulka 30: Splátkový kalendář při lineárním splácení úvěru [v Kč].....	101
Tabulka 31: Činnosti implementace návrhu	102
Tabulka 32: Časový harmonogram implementace	103

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců	37
Graf 2: Podíl tržeb od zákazníků na tržbách z prodeje výrobků v roce 2020 [v %].....	39
Graf 3: Vývoj výsledku hospodaření před zdaněním [v tis. Kč]	42
Graf 4: Vývoj tržeb z prodeje výrobků a služeb [v tis. Kč].....	43
Graf 5: Vývoj ukazatele ROA [v %]	43
Graf 6: Vývoj ukazatele ROE [v %].....	44
Graf 7: Vývoj ukazatele ROS [v %]	45
Graf 8: Vývoj míry inflace [v %].....	47
Graf 9: Vývoj VH před zdaněním a tržeb z prodeje výrobků a služeb [v tis. Kč].....	72
Graf 10: Vývoj cash flow [v tis. Kč]	73
Graf 11: Krytí celkových aktiv [v %]	73
Graf 12: Vývoj ukazatelů aktivity	74
Graf 13: Vývoj ukazatelů likvidity	75
Graf 14: Mapa rizik před opatřeními	96
Graf 15: Významnost rizik před a po opatřeních.....	98
Graf 16: Síťový graf PERT.....	104

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec 1: Rentabilita vlastního kapitálu.....	31
Vzorec 2: Rentabilita vloženého kapitálu.....	32
Vzorec 3: Rentabilita tržeb	32
Vzorec 4: Celková zadluženost.....	33
Vzorec 5: Koeficient samofinancování.....	33
Vzorec 6: Okamžitá likvidita.....	33
Vzorec 7: Pohotová likvidita	34
Vzorec 8: Běžná likvidita	34
Vzorec 9: Obrat celkových aktiv	35
Vzorec 10: Obrat zásob.....	35
Vzorec 11: Výpočet minimálního objemu sila [v m ³].....	92
Vzorec 12: Koeficient anuity	100

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek 1: EFQM Excelence Model 2013	22
Obrázek 2: Organizační struktura společnosti MK s.r.o.....	38
Obrázek 3: Rozložení uzlu.....	104

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Odpovědi v kritériu Vedení.....	I
Příloha 2: Odpovědi v kritériu Strategie	II
Příloha 3: Odpovědi v kritériu Pracovníci	III
Příloha 4: Odpovědi v kritériu Partnerství a zdroje	IV
Příloha 5: Odpovědi v kritériu Procesy, produkty a služby	V
Příloha 6: Odpovědi v kritériu Zákazníci – výsledky	VI
Příloha 7: Odpovědi v kritériu Pracovníci – výsledky.....	VII
Příloha 8: Odpovědi v kritériu Společnost – výsledky	VIII
Příloha 9: Odpovědi v kritériu Klíčové výsledky	IX

Příloha 1: Odpovědi v kritériu Vedení
 (Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 2: Odpovědi v kritériu Strategie
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 3: Odpovědi v kritériu Pracovníci
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 4: Odpovědi v kritériu Partnerství a zdroje
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 5: Odpovědi v kritériu Procesy, produkty a služby
 (Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 6: Odpovědi v kritériu Zákazníci – výsledky
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

	D	C	B	A
26 - 1) Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27 - 2) Vykazují měřítka uvedená v předchozí otázce (interní měřítka organizace pro monitorování spokojenosti a loajality zákazníka) zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 - 3) Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 - 4) Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 - 5) Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 - 6) Jsou výsledky spokojenosti zákazníků srovnávány s daty vašich přímých konkurentů nebo s ekvivalentními excelentními organizacemi a jsou srovnatelné nebo lepší?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 - 7) Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
33 - 8) Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Dosud nezahájeno	Určitý pokrok	Podstatný pokrok	Zcela dosaženo

Příloha 7: Odpovědi v kritériu Pracovníci – výsledky
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 8: Odpovědi v kritériu Společnost – výsledky
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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

Příloha 9: Odpovědi v kritériu Klíčové výsledky
(Zdroj: Rada kvality České republiky, 2011)

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