



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU PODLE MODELU START PLUS A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO MODEL START PLUS AND PROPOSALS FOR THE IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Lenka Trávníčková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	Ing. Lenka Trávníčková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	Ing. Josef Veselý, CSc.
Akademický rok:	2020/21

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

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Zpracování analýzy v oblasti využívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty. Provedení hodnocení firmy podle modelu Start Plus. Identifikace příležitostí pro zlepšování, zpracování návrhu zlepšení.

Základní literární prameny:

BALÁŠ L. et al. Společný hodnotící rámec CAF 2013. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.

BRAUN V. et al. Národní cena kvality ČR – Model START PLUS. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.

Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-2-1-2621-9.

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

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Jak napovídá téma, zabývá se tato diplomová práce hodnocením výkonnosti vybraného podniku podle vícekriteriálního modelu START PLUS. Práce sestává ze tří hlavních částí: teoretické, analytické a návrhové. Výstupem provedených analýz jsou za pomoci bodového hodnocení identifikovány silné a slabé stránky podniku, na jejichž základě jsou následně představeny návrhy změn, vedoucí k celkovému zlepšení výkonnosti daného podniku.

Abstract

As per its theme, this thesis deals with company performance assessment of the selected company according to the multicriterial model START PLUS. The work consists of three main parts: theoretical, analytical and design. The output of performed analyzes via point evaluation is to identify strengths and weaknesses of the company, on basis of what proposals for changes leading to an overall improvement of the company's performance will be presented.

Klíčová slova

Model START PLUS, hodnocení výkonnosti, kvalita a předpoklady, SWOT analýza

Key words

Model START PLUS, performance evaluation, quality and assumptions, SWOT analysis

Bibliografická citace

TRÁVNÍČKOVÁ, Lenka. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus a návrhy na zlepšení*. Brno, 2021. 98 s. Dostupné také z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135384>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Josef Veselý.

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 23. května 2021

.....
Ing. Lenka Trávníčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala svému odbornému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Josefovi Veselému, CSc., zejména za shovívavost, ochotu, profesionální přístup a sdílnost. Dále si mé velké poděkování zaslouží také rodina.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Základní pojmy	13
1.1.1 Výkonnost a její hodnocení	13
1.1.2 Kvalita.....	14
1.2 Přístupy hodnocení výkonnosti	14
1.2.1 Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti	14
1.2.2 Moderní přístupy hodnocení výkonnosti	14
1.3 Modely hodnocení výkonnosti	15
1.3.1 Benchmarking	15
1.3.2 BSC – Balanced Scorecard	17
1.3.3 EFQM Model Excellence	18
1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010.....	22
1.3.5 McKinsey „Model „7S““	23
1.3.6 Model START PLUS.....	24
1.4 SWOT analýza	27
1.5 Shrnutí teoretické části	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	30
2.1 Představení podniku a vize	30
2.2 Základní fakta o vybraném podniku	31
2.3 Historie podniku	32
2.4 Organizační struktura podniku	32
2.5 Výrobní portfolio	34
2.5.1 Proces výroby	34

2.5.2 Oblasti odbytu.....	35
2.6 Konkurence	35
2.6.1 Konkurent č. 1: Nejmenovaný podnik A	35
2.6.2 Konkurent č. 2: Nejmenovaný podnik B	35
2.6.3 Konkurent č. 3: Nejmenovaný podnik C	35
2.7 Analýza výkonnosti podniku podle modelu START PLUS.....	36
2.7.1 Předpoklady	36
2.7.2 Výsledky	63
2.7.3 Bodové hodnocení	69
2.8 Silné stránky podniku a oblasti pro zlepšení.....	78
3 VLASTNÍ NÁVRHY	81
3.1 Návrh č. I: ÚRAZOVOST, BENEFITY, FLUKTUACE.....	81
3.1.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 7: Pracovníci - výsledky	81
3.1.2 Popis návrhu č. I	81
3.1.3 Časový plán návrhu č. I	83
3.1.4 Rizika realizace návrhu č. I.....	83
3.2 Návrh č. II: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKA	84
3.2.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	84
3.2.2 Popis návrhu č. II.....	84
3.2.3 Časový plán návrhu č. II.....	85
3.2.4 Rizika realizace návrhu č. II	85
3.3 Návrh č. III: DOTAZNÍK PRO OKOLÍ PODNIKU, MARKETING.....	85
3.3.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 8: Společnost – výsledky	85
3.3.2 Popis návrhu č. III.....	86
3.3.3 Časový plán návrhu č. III.....	86
3.3.4 Rizika realizace návrhu č. III.....	87

3.4 Návrh č. IV: PROCESNÍ ZLEPŠENÍ.....	87
3.4.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 5: Procesy, výrobky, služby.....	87
3.4.2 Popis návrhu č. IV	87
3.4.3 Časový plán návrhu č. IV	88
3.4.4 Rizika realizace návrhu č. IV.....	88
3.5 Analýza rizik návrhů	88
3.6 Shrnutí návrhové části.....	90
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	92
SEZNAM TABULEK.....	95
SEZNAM OBRÁZKŮ	97
SEZNAM GRAFŮ	98
SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

V dnešním vysoce konkurenčním světě je kladen stále větší důraz na proces neustálého zlepšování. K tomu, abychom v jakékoli oblasti podniku mohli dosáhnout zlepšení, je třeba ji nejdříve poznat, a co nejpřesněji definovat, zejména v místech, ve kterých je změna, vedoucí k pozitivní přeměně aktuálního stavu, možná a žádoucí. Poté můžeme začít usilovat o maximalizování její efektivity a účinnosti, navržením příhodného přístupu k jejímu provedení.

Mnohdy však není jednoduché tato „slabá místa“ vyžadující změny identifikovat. Hovoříme-li o podnikovém prostředí, je zapotřebí nejprve provést množství šetření různých faktorů vně i uvnitř podniku, abychom jej byli schopni objektivně ohodnotit. Proto, aby mělo takové šetření co největší výpovědní hodnotu, máme k dispozici množství tradičních i moderních způsobů posuzování, které své uživatele krok po kroku provázejí až ke kýženému zjištění závěrů vedoucích k žádoucím návrhům na zlepšení. Já jsem se ve své práci rozhodla využít moderního přístupu k hodnocení výkonnosti podniku, programu Národní ceny kvality ČR, modelu START PLUS.

V mém rozhodování o volbě tématu diplomové práce mě ovlivnila osobní zkušenost. Od prvopočátků studia na fakultě jsme seznamováni s faktem, že Zlínsko, odkud pocházím, je vysoce strojírensky orientovanou oblastí, a dodnes v něm působí množství malých až středně velkých výrobních podniků založených a vedených převážně pouze technicky orientovanými a vzdělanými lidmi. Mnohé z těchto podniků však nejsou schopny se dále rozvíjet, a to ani přes vysoký potenciál jejich výrobků a je pravděpodobně otázkou času, kdy tyto podniky zaniknou vlivem působení konkurence, protože dostatečně včas nepodniknou změny nutné k zamezení tohoto, ať už krátko, či dlouhodobého vývoje.

Nabízí se Vám, stejně jako mě, otázka, proč tomu tak je a zda je to ve všech těch případech opravdu nevyhnutelné? Pak věnujte čas přečtení této práce, ve které jsem se po stopách odpovědí na otázky spojené s touto problematikou vydala v případě mnou zvoleného podniku.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem, kterého má být v práci dosaženo je zpracovaná analýza v oblasti užívání vícekritériálních modelů pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty a následné provedení hodnocení firmy podle modelu Start Plus a identifikace příležitostí pro zlepšování a zpracování návrhu zlepšení.

Na základě hodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí modelu START PLUS, budou navrženy aplikovatelné změny vedoucí k jejímu zlepšení. Předpokladem je, že případná realizace navrženého povede především k jejímu dlouhodobému udržení se na trhu v konkurenčním prostředí, lépe, k jejímu rozvoji spojenému s rychle rostoucím ziskem. Ačkoliv jde, co do množství zaměstnanců, spíše o malý podnik, jedná se o výrobu využívající nákladnou technologii, s čímž se, mimo jiné, neodmyslitelně pojí určitá rizika, která je zapotřebí minimalizovat. Lze předpokládat, že je také žádoucí, přenastavit podmínky ve vybraném podniku, a to na základě analýzy informací získaných pro účely hodnocení jeho výkonnosti podle modelu START PLUS, především prostřednictvím interview a vlastního sledování, nebo dat, která mi byla předložena.

Dílními cíli této diplomové práce jsou zpracování teoretických poznatků, získaných prostřednictvím literární rešerše, spojených s problematikou výkonnosti podniku, především s jejím zkoumáním a hodnocením, v její první - teoretické části a provedení důkladného výzkumu, spolu s vyhodnocením získaných dat, zpracovaného v části druhé – analytické. Následné navržení přístupů vedoucích ke zlepšením pro zvolený podnik, je rozvedeno v části třetí - návrhové.

V závěru práce dojde především ke zhodnocení úspěšnosti z hlediska dosažení stanovených cílů této diplomové práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce nalezne čtenář objasnění teoretických pojmů základů terminologie a problematiky spojené s hesly hodnocení, výkonnost, kvalita, jakožto také se samotnými technikami přístupu k analýze, normami, či modely pro tuto oblast příznačnými (tradiční a moderní přístupy hodnocení výkonnosti, Benchmarking, BSC – Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence, ČSN EN ISO 9004:2010, McKinsey 7S, Model START PLUS), částečně aplikovanými v následující analytické části tak, aby jí byl následně schopen porozumět.

1.1 Základní pojmy

V této podkapitole se čtenář seznámí se základními pojmy problematiky pojící se k tématu DP.

1.1.1 Výkonnost a její hodnocení

Stejně tak, jako existuje spousta různých pohledů na výkonnost, tak také způsobů a přístupů k jejímu hodnocení, nebo v neposlední řadě množství faktorů, podle kterých je možné ji posuzovat.

Já si pro účely DP vybrala definici, která o výkonnosti pojednává jako o charakteristice popisující děj určité činnosti, který je připodobňován k referenčnímu průběhu takovéto činnosti. Předpokladem tohoto způsobu je umění vzájemně porovnat sledovaný a referenční jev podle určité škály kritérií [12, s. 17].

V dnešní době se se systémem měření výkonnosti můžeme setkat ve veřejném i soukromém sektoru. Zapotřebí však je, aby tato měření byla prováděna správně, neboť v opačném případě by jakákoliv zjištění z nich plynoucí a následná implementace/změna strategie nemusela být přínosná, nebo by dokonce podniku mohla uškodit.

Mezi nejoblíbenější nástroje pro měření patří bezpochyby Balanced scorecard, nebo modely Excellence.

1.1.2 Kvalita

Kvalita, respektive jakost, která je mnohými přístupy považována za její synonymum, byla od pradávna vnímána především jako bezchybnost výrobků. Tento názor byl však později přeformován na jejich technickou vyspělost. Dále se formulace definice kvality vyvíjela ještě několika způsoby, až nakonec norma ISO 9000:2000 prostřednictvím pěti kapitol jasně vymezila činnosti, které je nutné zohledňovat při hodnocení kvality, která je však ve svém konečném důsledku určena primárně potřebami zákazníků [13, s. 17].

1.2 Přístupy hodnocení výkonnosti

Tato podkapitola navazuje na 1.1.1 Výkonnost a její hodnocení.

1.2.1 Tradiční přístupy hodnocení výkonnosti

Pokud něco považujeme za tradiční, znamená to, že se jedná o ustálený jev probíhající podle určitých zvyklostí a pravidel [14, 2005].

Hovoříme-li tedy o tradičních přístupech k hodnocení výkonnosti, lze logicky usoudit, že se jedná o metody se vztahem k minulosti, která je, z hlediska důležitosti v přístupu k hodnocení, na prvním místě.

- *Hodnocení výkonnosti založené na finančních ukazatelích*

V případě tohoto hodnocení dochází k vyjádření jednotlivých ukazatelů v peněžních jednotkách, převážně vycházejících z podnikové rozvahy a výkazů zisků a ztrát. Ať už zvolíme kterýkoliv z doporučených postupů provádění měření, vždy bychom měli dospět ke zjištění, zda je dané podnikání výhodné [15, s. 673].

1.2.2 Moderní přístupy hodnocení výkonnosti

Moderní přístupy hodnocení výkonnosti jsou oproti těm tradičním poněkud obšírnější a jejich využití je také všestrannější. Kromě minulosti a finančních ukazatelů se totiž zaměřují také na možný budoucí vývoj podniku a mnohá nefinanční kritéria.

Společným se těmito přístupy stává postavení zákazníka na počátek řetězce diagnostik prováděných pro účely jednotlivých analýz výkonnosti podniku [15, s. 677-679].

- *Mezi moderní přístupy řadíme zejména EFQM model, Balanced Scorecard, model 7S firmy McKinsey, nebo normu ISO 9004:2009.*

1.3 Modely hodnocení výkonnosti

V této podkapitole se čtenář podrobněji seznámí s jednotlivými přístupy a modely hodnocení výkonnosti podniku, zejména tedy s těmi moderními.

1.3.1 Benchmarking

Definice

Jedná se o soustavný a systematický proces identifikování, poznávání, přebírání a přizpůsobování skvělé praxe a procesů jakékoliv organizace na světě, jenž napomáhá zlepšování vlastní výkonnosti.

Je to technika, pomocí které měří organizace svou výkonnost porovnáváním s organizacemi, které představují světovou špičku, tím, že se učí, jak jí tyto organizace dosáhly a zjištěné informace následně aplikují k vlastnímu zvýšení výkonnosti [1, str.14].

Benchmarking je standard pro srovnávání měření a je zaměřen především na porovnání s přímou konkurencí [2, str.11].

Typy a přístupy benchmarkingu

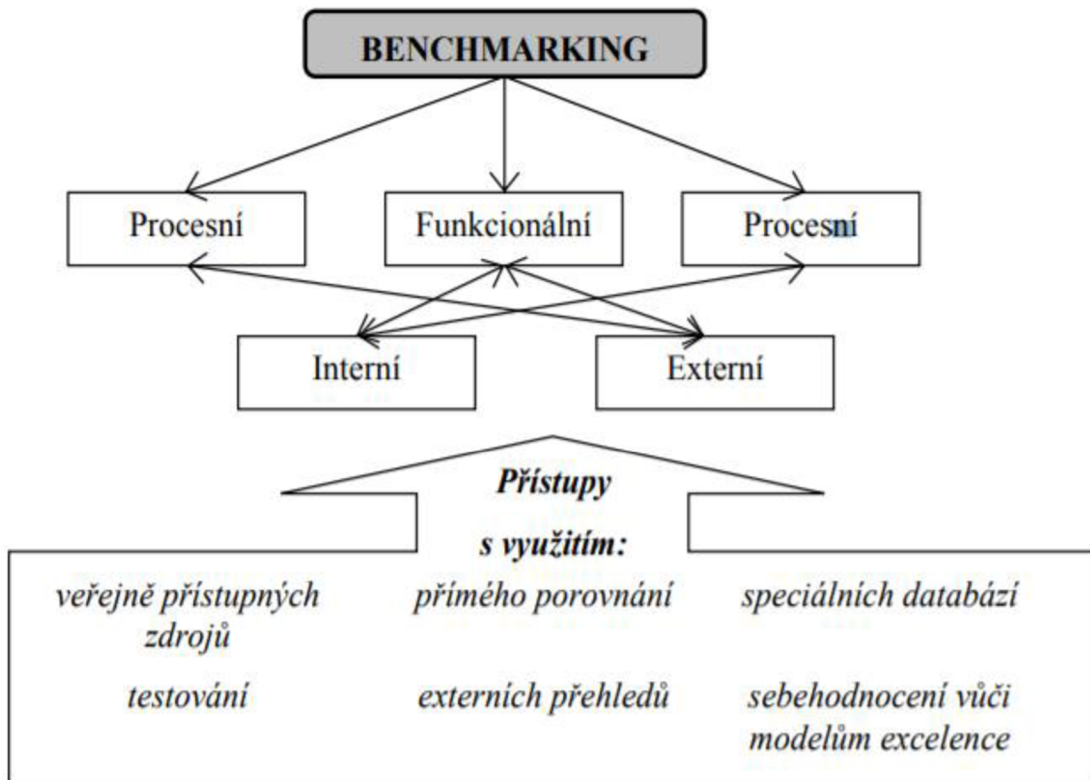
Podle charakteru vybraného předmětu sledování a podle toho, kde je benchmarking vykonáván, rozlišujeme jeho několik typů a přístupů, viz. následující obrázek.

Postup

Existují dva způsoby, jakými benchmarking v organizaci implementovat.

- 1) Účast v programu pomocí tzv. „Benchmarkingového indexu“.
- 2) Implementovat benchmarking uvnitř podniku jako jeho nový proces.

Obrázek č. 1: Typy a přístupy benchmarkingu

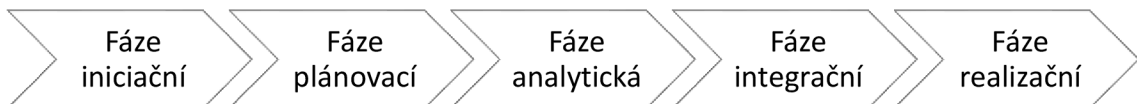


Zdroj: [2, s. 20]

Fáze benchmarkingu

Model benchmarkingu lze rozdělit na pět fází, kterým náleží určité procesy, přičemž na každou fázi dohlíží její garant, neboli osoba odpovědná za její výsledky.

Obrázek č. 2: Fáze benchmarkingu



Zdroj: Vlastní zpracování dle [2, s. 47]

1.3.2 BSC – Balanced Scorecard

Definice

Balanced Scorecard je jedním z přístupů umožňujícím manažerům organizace převod jejich strategií a vizí v soubor cílů a měřítek výkonnosti řazených do čtyř perspektiv: finanční perspektivy, zákaznické perspektivy, perspektivy interních procesů, perspektivy učení se a růstu. Tyto perspektivy napomáhají podniku určit rovnovážnost mezi jeho krátkodobými a dlouhodobými cíli, chtěnými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými a měkkými ukazateli [6, s. 183-185].

Finanční perspektiva BSC – cílem této perspektivy je rozhodnutí, nakolik je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, nakolik dochází k vysoké ziskovosti, návratnosti aktiv a zvýšení obratu. Jejím prostřednictvím je tedy možné posouzení proměnných pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů podniku [3, str. 59-60].

Zákaznická perspektiva BSC – v této perspektivě dochází k identifikování cílených zákaznických a tržních segmentů, které jsou pro organizaci zdrojem obrátů. Mezi zásadní zákaznická měřítka lze zařadit podíl na trhu, zisk a udržení zákazníků, jejich spokojenost a loajalitu i samotnou ziskovost. Hybnými silami jsou přitom měřené hodnotové výhody poskytované zákazníkům [3, str. 61, 64].

Perspektiva interních procesů BSC - dochází v ní k charakterizování kritických procesů vedoucích k zákaznickým a akcionářským cílům, a spolu s tím dochází k odhalení nových procesů, ve kterých by měl daný podnik vynikat. V BSC je důležitý hodnotový řetězec, který sestává z inovačního a provozního procesu a vede až k poprodejnímu servisu [3, str. 85, 87].

Perspektiva učení se a růstu BSC – v této perspektivě jsou rozvíjeny cíle podporující proces učení a růst podniku, čímž následně dochází k dosažení cílů předchozích perspektiv, kterých jsou právě učení se a růst hybnými silami. Z dlouhodobého hlediska je důležitá investice do infrastruktury organizace, neboť třemi základními oblastmi této perspektivy jsou právě schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému,

motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Klíčovými měřítky jsou spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců [3, str. 112-115].

BSC usilující o změnu by měl být využíván ke komunikaci, informování a výuce a být zpětnou vazbou všem zaměstnancům o tom, jak přispívají k úspěchu organizace [3, str. 32-33, 130].

Postup

Pro sestavení BSC využíváme následující principy:

- Vztahy příčiny a důsledku
- Výstupy a hybné síly výkonnosti
- Vazby na finance [3, str. 131]

1.3.3 EFQM Model Excellence

Definice

Jedná se o model rozvoje managementu vyvinutý Evropskou nadací pro management jakosti. Základní myšlenkou tohoto modelu je povzbuzení podniků k jejich neustálému zlepšování prostřednictvím sebehodnocení, neboť podnik podle něj může dosahovat vynikajících výsledků, pokud dochází k maximální spokojenosti a loajalita externích zákazníků i jeho zaměstnanců, a to pouze při respektování jeho okolí. [8, str. 38-39]

Postup

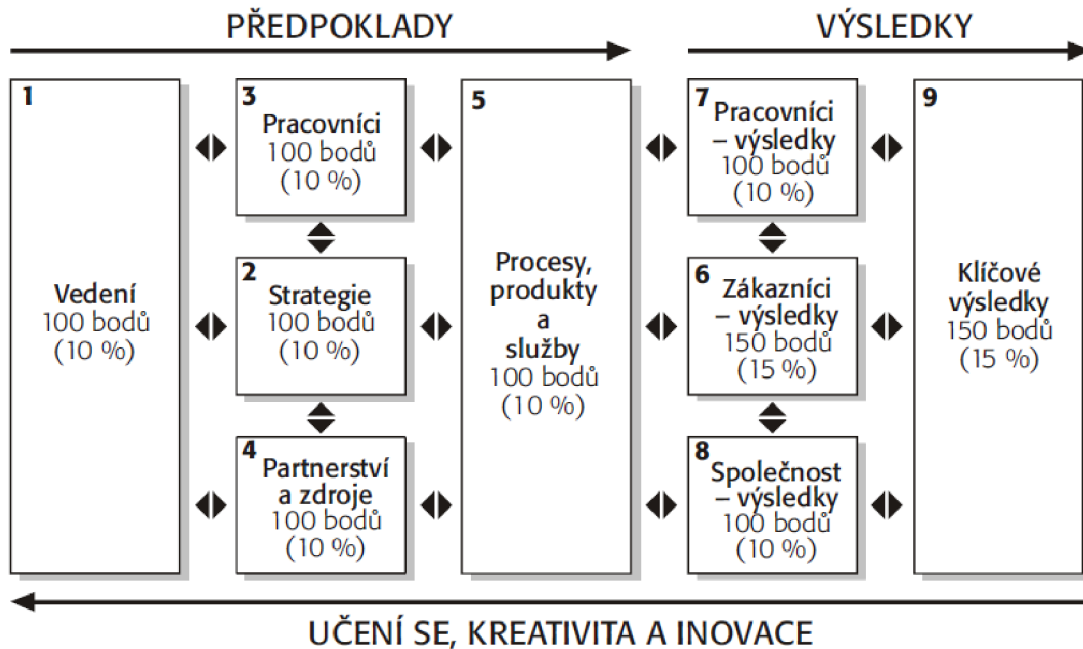
V tomto modelu znamená devět základních oblastí systémů managementu jeho základní kritéria, která jsou dle stanovené bodové metriky ohodnocena.

Kritéria jsou rozdělena na Nástroje a prostředky (Vedení, Lidé, Strategie, Partnerství a zdroje, Procesy, výrobky a služby) doporučující, jak by podnik měl fungovat, a Výsledky (Výsledky Lidé, Výsledky zákazníci, Výsledky Společnost a Klíčové výsledky), odrážející, čeho již podnik dosáhl [5, str. 14-16].

Struktura a bodová metrika

Následující obrázek zobrazuje obecnou strukturu EFQM Modelu excelence.

Obrázek č. 3: Struktura Modelu Excelence EFQM



Zdroj: [4, str. 25]

Kritéria EFQM modelu excelence

- Vedení – Management podniku má být důvěryhodným a akceschopným vzorem pro všechny zaměstnance. Jejich společným cílem je zajištění trvalého prospěchu podniku.
- Lidé (Pracovníci) – Organizace si svých zaměstnanců musí vážit, motivovat a oceňovat je, podporovat v nich pracovitost a čestnost a usilovat o jejich rozvoj, tak, aby měli zájem využívat své znalosti a dovednosti ve prospěch podniku.
- Strategie – V Excelentní organizaci jsou její poslání a vize dosahovány pomocí vytvořené strategie vzhledem k zainteresovaným jednotkám, neboť veškeré plány, firemní politika, cíle i procesy k nim směřující tuto strategii musí následovat [7, s. 70-72].

- Partnerství a zdroje – V případě excelentního podniku dochází k řízení vztahů s okolím, tzn. partnery a dodavateli a vnitřních zdrojů zacílením podpořit strategii, politiku a efektivitu procesů. Takovýto podnik se také opakovaně ubezpečuje, že dochází k efektivnímu řízení environmentálních a společenských dopadů.
- Procesy, výrobky a služby - Excelentní podnik řídí, navrhuje a rozvíjí své procesy, výrobky i služby se zájmem ve zvyšování hodnoty pro zákazníky, či jiné účastníky.
- Výsledky Lidé (Pracovníci) – Lze říci, že pracovníci excelentního podniku jsou trvale spokojeni.
- Výsledky Zákazníci - Excelentnost v tomto případě znamená dosažení a trvalé udržení výborných výsledků, které splňují, či dokonce mnohdy i překračují potřeby a očekávání zákazníků podniku.
- Výsledky Společnost – Excelentní úroveň v rámci společnosti znamená, že jsou trvale splňovány nebo překračovány potřeby a očekávání zúčastněných stran.
- Klíčové výsledky – Jedná se prakticky o trvalé udržení vynikající úrovně výsledků, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání ekonomicky zainteresovaných stran podniku. [7, s.70-72 a 5, s. 14-23].

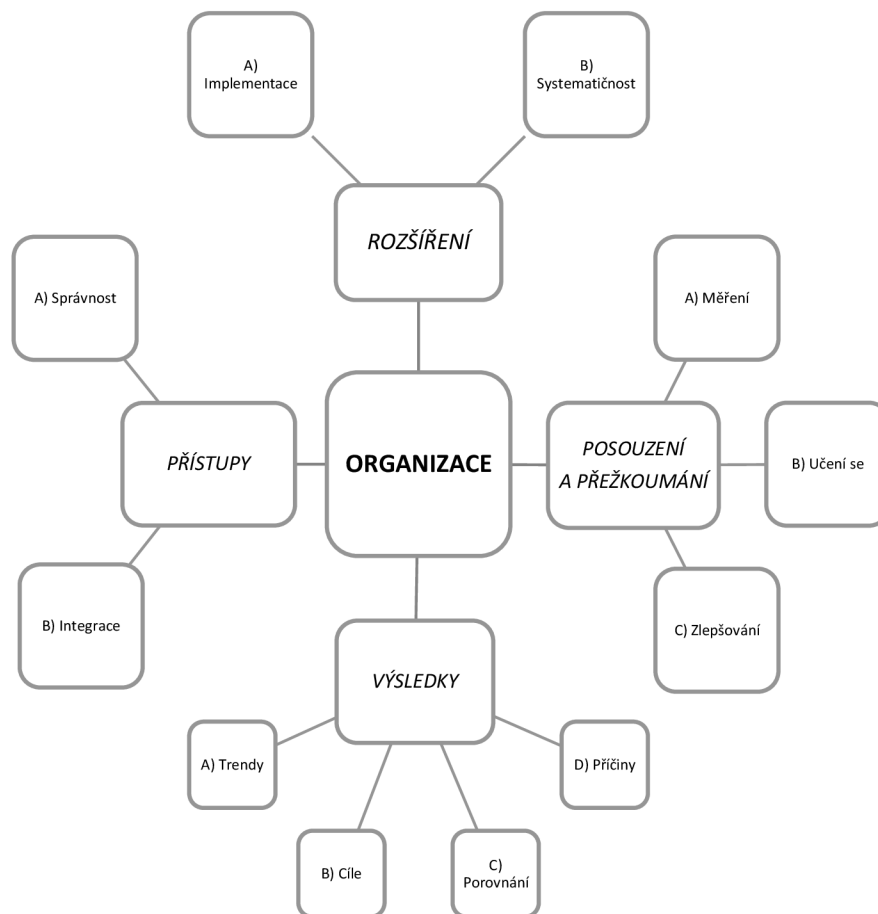
Koncepce EFQM modelu excelence

1. Vytváření hodnoty pro zákazníka
2. Vytváření trvale udržitelné budoucnosti
3. Rozvíjení schopností organizace
4. Využívání kreativity a inovací
5. Vedení na základě vize, inspirace a integrity
6. Agilní řízení
7. Dosahování úspěchu díky schopnostem pracovníků
8. Trvalé dosahování vynikajících výsledků [5, str. 4-8].

RADAR Model

Toto níže popsané logické schéma se doporučuje především z důvodů dosažení vysokého stupně objektivity sebehodnocení podniku. Následující pořadí jednotlivých kroků bylo sestaveno pro přesné kvalifikování vyzrálosti managementu kvality prostřednictvím kvantitativního bodového ohodnocení společnosti. Tento model, jehož název vznikl jako spojení počátečních písmen jednotlivých zkoumaných perspektiv v angličtině (R – results – výsledky, A – approach – přístup, D – deployment – rozšíření, A – assessment – posuzování, R – review – přezkoumání) pochází z dílny Evropské nadace EFQM [17, s. 138-139].

Obrázek č. 4: Perspektivy využívané při sebehodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle [18, s. 250]

1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010

Norma ČSN EN ISO 9004:2010, schválená již v roce 1987 (v roce 2010 její poslední revize), jakožto systém vycházející ze základů tří následujících norem:

- ČSN EN ISO 9000:2015 – Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ČSN EN ISO 9001:2015 - Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ČSN EN ISO 9004:2009 - Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti,

je určena pro řízení udržitelného úspěchu organizace, respektive jde o přístup k managementu kvality. Jedná se o doporučující normu a její součástí je směrnice pro provádění podnikového sebehodnocení. Příloha A této normy je nástrojem k sebehodnocení obsahující návod pro určení vyzrálosti systému managementu jakosti v podniku, odhalení oblastí vhodných pro zlepšování a inovace a pro stanovení priorit následujících opatření. Použití metody sebehodnocení podle ISO 9004 je velmi univerzální, lze ji použít na management podniku komplexně, nebo jen na jeho část, ale také na celou organizaci, či na jediný proces.

V praxi se nejčastěji setkáváme se sebehodnocením podniku v jeho oblasti řízení, strategie a politiky, zdrojů, procesů, monitorování a měření, zlepšování, inovace a vzdělávání se.

K vyplnění vzorových tabulek určených k sebehodnocení klíčových prvků a detailů dopomáhá návod jenž je jejich součástí. Samostatné prvky pak hodnotíme bodovou stupnicí 1 – 5 podle úrovně vyspělosti, kde 1 zastupuje „základní úroveň“ a 5 „nejlepší praxe“ [11, s. 5-11].

Postup z hlediska oblastí

1. Řízení udržitelného úspěchu organizace.
2. Strategie a politika.
3. Management zdrojů.
4. Management procesů.
5. Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání.
6. Zlepšování, inovace, učení se [11, s. 11-31].

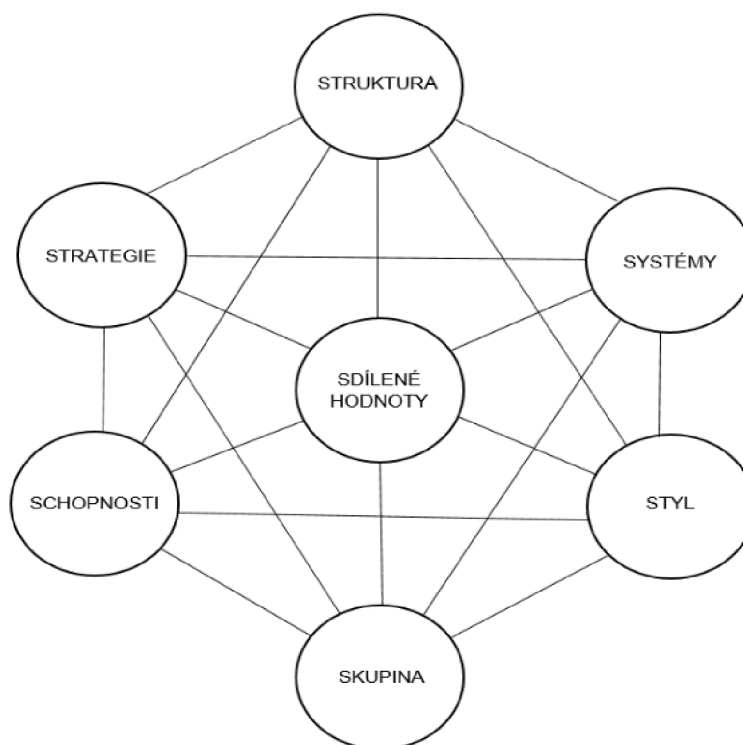
1.3.5 McKinsey „Model „7S“

Také již tradiční, dodnes často užívaný a funkční, model společnosti McKinsey - 7S je vhodný ke kritické analýze mikroprostředí společnosti (ManagementMania.com, 2015). Zkoumá především její vnitřní fungování, řízení, hierarchii a systém. Žádoucí je přitom jejich efektivní a bezkolizní fungování, čehož může být docíleno právě propojením těchto 7S faktorů [21, s. 75-76].

Těchto 7S lze chápat následovně:

- **STRUKTURA** – Na tomto místě by měl posuzovatel přesně popsat organizační strukturu společnosti. Především formu upřednostňovaného řízení (centralizovaná, decentralizovaná), zda jsou přesně definovány kompetence a zodpovědnost, zda vše odpovídá strategické orientaci firmy a tak dále [22, 2010].
- **STRATEGIE** – Sledování prostředí, ve kterém firma působí, může o mnohém leccos vypovědět. Správně definovaná a implementovatelná strategie, ať už krátko či dlouhodobě orientovaná, Vám poskytuje konkurenční výhodu, pokud je odlišná, jedinečná a těžce napodobitelná [23, s. 130].
- **SYSTÉMY** – Těmi jsou myšleny systémy řízení, logistiky a toku informací, jejich metody a postupy, rychlost a s tím spojená reakce schopnost firmy.
- **SCHOPNOSTI** – Pod pojmem schopnosti je žádoucí uvést a vyzdvihnout, co Vaše firma umí, popř. v čem vyniká, co jí poskytuje výhodu před ostatními. Ať už se jedná o know-how, postupy ve výrobě, či znalosti [22, 2010].
- **STYL** – Jde o způsoby obvyklého jednání a chování ve firmě, a to na stejném, či mezi různými stupni hierarchie pozic [25, 2015].
- **SPOLUPRACOVNÍCI** – Je třeba hodnotit také skupinu lidí (pracovníků) ve společnosti a jejich vzájemné vztahy, vzdělání, rozvíjení znalostí, či dovedností, jejich chování, morálka, či loajálnost [24, s. 74].
- **SDÍLENÉ HODNOTY** – Poslání společnosti, respektive její vize a firemní kultura, je dána hodnotami, se kterými se její zaměstnanci ztotožňují a sdílí je různými formami [22, 2010].

Obrázek č. 5: McKinsey model 7S



Zdroj: Vlastní zpracování dle [19, s. 23]

1.3.6 Model START PLUS

Jedná se o model Rady kvality ČR, který je určený pro veřejný i podnikatelský sektor těm, jenž chtějí zlepšit své výsledky v podnikání a také zvýšit svou konkurenceschopnost, a je součástí programu Národní ceny kvality ČR.

Průběhu hodnocení podle modelu START PLUS probíhá prostřednictvím tří takzvaných sešitů:

1. Sešit A – Uživatelská příručka

Tato příručka seznamuje s účastníkem v roli posuzovaného se způsobem práce a vyplněním podkladové zprávy a také s následným vyhodnocováním.

2. Sešit B – Podkladová zpráva pro hodnocení

Touto zprávou je myšlen formulář, do kterého jeho uživatel/hodnotitel zaznamenává získaná data k následnému vyhodnocování.

3. Sešit C – Hodnotící sešit

Do tohoto sešitu jsou poté zaznamenány silné stránky a oblasti ke zlepšení a samotné bodové hodnocení.

Účastníci programu: Rada kvality České republiky, Česká společnost pro jakost, Sdružení pro oceňování kvality, Uchazeč, Hodnotitelé

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení otázek

Hodnocení a zlepšování			Nějaký důkaz přezkoumání, či zlepšování	Systematické hodnocení a zlepšování	Systematická identifikace nejlepších přístupů
Aplikace		Uplatněn alespoň v jedné oblasti	Uplatněn nejméně v 50 % daných oblastí	Uplatněn ve většině oblastí	Uplatněn ve všech oblastech
Přístup	Žádný nebo nevěrohodný důkaz	Přístup je nějakým způsobem navržen	Přístup má jednoznačný proces	Přístup je ověřený a integrovaný	Proces je na úrovni světové třídy

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 -100
-------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	---------

Zdroj: Vlastní zpracování dle [20, s. 39]

Kritéria

Podle stupně plnění jsou bodově hodnocena následující kritéria:

- Předpoklady (Kritérium 1 – 5)
 1. Vedení
 2. Strategie
 3. Pracovníci
 4. Partnerství a zdroje
 5. Procesy, výrobky a služby

- Výsledky (Kritérium 6 – 9)
 6. Zákazníci – výsledky
 7. Pracovníci – výsledky
 8. Společnost – výsledky
 9. Ekonomické výsledky

Tabulka č. 2: Kriteriaální hodnocení

Srovnání	Žádná srovnání nebo jen ojedinělá	Příznivá porovnání přibližně u ¼ výsledků	Příznivá porovnání přibližně u ½ výsledků	Příznivá porovnání přibližně u ¾ výsledků	Příznivá porovnání u všech výsledků
Cíle	Žádné cíle nebo jen ojediněle	Dosažené a vhodné přibližně u ¼ výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u ½ výsledků	Dosažené a vhodné přibližně u ¾ výsledků	Dosažené a vhodné u všech výsledků
Trendy	Žádné trendy nebo jen ojediněle	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¼ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ½ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u ¾ výsledků	Pozitivní trendy nebo trvalá dobrá výkonnost u všech výsledků

Bodové hodnocení	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Rozsah a přiměřenost	Žádné výsledky nebo jen ojediněle	Výsledky pokrývají ¼ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají ½ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají ¾ příslušných oblastí	Výsledky pokrývají všechny příslušné oblasti
----------------------	-----------------------------------	--	--	--	--

Bodové hodnocení rozsahu	0	10	20	30	40	50	60	70	80 – 100
--------------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----------

Bodové hodnocení dílčího kritéria	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
-----------------------------------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Zdroj: Vlastní zpracování dle [20, s. 41]

U bodového hodnocení je vždy třeba uvažovat s tolerancí pohybující se okolo 25 bodů oběma směry [19, s. 44]. Firmu, která by získala maximální počet tj. 1000 bodů, nazýváme vzor Excellence [20, s. 26].

1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejběžněji využívaných metod využívaných pro účely situační analýzy podniku. Zjednodušeně řečeno, jde o matici sestavenou ze čtyř segmentů: přednosti (silná místa podniku), slabiny (slabá a snadno zneužitelná, napadnutelná místa a oblasti v podniku, která je možno zlepšit resp. posílit), příležitosti (místa s volných polem působnosti vedoucí k získání konkurenční výhody), hrozby (to, co je pro podnik určitou měrou rizikové). Zatímco přednosti a slabiny jsou přímo navázány na firmu, která je svým počínáním může ovlivnit, příležitosti a hrozby jsou spíše externími faktory, většinou proto není v silách podniku je změnit. V zájmu firmy, která si však tyto čtyři faktory uvědomuje, je možnost využít její přednosti k překonání slabin, nenechat si uniknout žádnou z příležitostí, a kromě toho se také ubránit hrozícímu riziku [28, s. 32-33].

Tuto analýzu mnohé podniky zařazují na konec svých výzkumů, jako souhrnnou a rekapitulující, vypovídající o nejzásadnějších nezbytných zásadách. Nutno je však podotknout, že je také považována za poměrně neobjektivní, vycházející čistě z domnělých dat získaných od zaměstnanců firmy [27, s. 131].

Legenda zkratky SWOT vychází z originálně anglických slov:

S – strenghts (silné stránky)

W – weaknesses (silné stránky)

O – opportunities (příležitosti)

T – threats (hrozby)

Proces SWOT analýzy:

1. sestavení analýzy OT - příležitosti a hrozby (vnější makro i mikroprostředí)
2. sestavení analýzy SW – silné a slabé stránky (vnitřní prostředí)
3. spojení předchozích analýz do SWOT [27, s. 129].

	Pro cíl POMOCNÉ	Pro cíl ŠKODLIVÉ
VNITŘNÍ atributy	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
VNĚJŠÍ atributy	Příležitosti (O)	Hrozby (T)

Tabulka č. 3: SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování dle [27, s. 129]

Odvození matice TOWS:

Jedná se o, při stanovování strategií, podrobnější kombinace počátečních písmen obsažených ve SWOT analýze. Přičemž kombinace SO reprezentuje ofenzivní přístup, kdy má podnik určitou výhodu a je třeba využít sounáležitosti zdrojů a poptávky, strategie WO naopak opatrný přístup, kdy je doporučováno investování do výrobků a spolupráce, u kombinace ST zase doporučujeme přemístění zdrojů za účelem zamezení hrozbám a při WT ustupování, uzavírání kompromisů, popřípadě odchod (Jakubíková, s. 131).

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Strategie (SO): MAXI - MAXI	Strategie (WO): MINI – MAXI
Hrozby (T)	Strategie (ST): MAXI - MINI	Strategie (WT): MINI – MINI

Tabulka č. 4: TOWS matice

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Jakubíková, 2013, s. 131)

1.5 Shrnutí teoretické části

Cílem teoretické části bylo vypracování literární rešerše poznatků pojících se k problematice hodnocení výkonnosti podniku a heslům jako hodnocení, výkonnost, kvalita, jakožto také se samotnými technikami přístupu k analýze, normami, či modely pro tuto oblast příznačnými (tradiční a moderní přístupy hodnocení výkonnosti, Benchmarking, BSC – Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence, ČSN EN ISO 9004:2010, McKinsey 7S, Model START PLUS, SWOT analýza), částečně aplikovanými v následující analytické části tak, aby jí byl následně schopen porozumět.

Na základě získání informací o jednotlivých možných způsobech hodnocení výkonnosti podniku jsem si pro účely své diplomové práce zvolila přístup Národní ceny kvality České republiky – model START PLUS. Tento přístup k hodnocení prostřednictvím bodování jednotlivých kritérií se mi na první pohled zalíbil především z důvodu dostupnosti brožury vydané Národní cenou kvality České republiky, která vede hodnotitele krok po kroku až k výsledkům celkového hodnocení výkonnosti vybraného podniku, a tak se mám na pozici hodnotitele jasně čeho držet.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části dochází mimo jiné k aplikaci teoretických poznatků z předchozí části. Jedná se především o seznámení čtenáře s vybraným podnikem, z hlediska základních faktů, podnikové minulosti, současnosti i budoucí predikce. Najdeme v této kapitole také informace o jednotlivých konkurentech a o tom, jak si společnost na konkurenčním trhu stojí. Hlavní podíl této kapitole bude patřit analýze podle modelu START PLUS rozdělené dle kritérií na část příležitostí a část výsledkovou. Pomocí návodu, který je součástí tohoto modelu, se v kapitole dopracujeme k bodovému vyhodnocení zvoleného podniku, díky kterému budeme schopni identifikovat jeho silné stránky i oblasti ke zlepšení. Výstupy z této analytické části pak poslouží jako podklad pro předložení návrhů na zlepšení stavu ve třetí, návrhové části práce.

2.1 Představení podniku a vize

Důležitou informací je na úplném začátku sdělení, že zvolená firma nemá pouze jedinou divizi v oblasti slévárenství, nicméně pro účely této práce, s ohledem na fakt, že samo vedení společnosti k tomu v praxi tímto způsobem přistupuje, a tyto divize působí jako samostatné strategické jednotky (pouze ve výjimečných případech se divize vzájemně podrží především tedy po stránce finanční), je v práci k divizi slévárenství přistupováno, jako k hodnocení samostatného podniku.

Vybraný podnik, respektive jeho SBU zaměřená na slévárenskou činnost, konkrétně přesné odlévání hliníku, vznikla v roce 2015 v nově zakoupené výrobní hale v jednom průmyslovém areálu na Zlínsku, jako společnost s ručením omezeným, zapsaná v obchodním rejstříku.

Vizi vybraného podniku, jakožto rodinného podniku, je ctít řemeslo a přímý kontakt se zákazníky, díky kterému může být přístup flexibilní a rychle reagující na potřeby a požadavky ze strany klienta. Podnik chce vytvářet trvalé hodnoty a svých zákazníků si váží. Žádnou ze zakázek podle něj nelze považovat za příliš malou, ani příliš velkou. Při tom všem je pro podnik zcela klíčové dodržení kvality v celém portfoliu výrobků.

Za podnik podepisuje a zastupuje ho jeho jediný jednatel, přičemž je zřízena prokura jeho výkonné ředitelce [26].

2.2 Základní fakta o vybraném podniku

Tabulka č. 5: Základní informace o vybraném podniku

Název podniku	<i>Vybraný podnik</i>
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
Založení	13.2.2015 ve Zlíně
Předmět podnikání	Opravy silničních vozidel
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Slévárenství, modelářství
Adresa podnikání	Obráběčství
	Vybraný podnik s.r.o. Průmyslová 1 Zlín 760 01
IČO	22Y 15 22X
Email	xxxx@yyyy.cz
Mobil	+420 700 000 000
ZK	200 000 Kč

Zdroj: Vlastní návrh i zpracování dle (26, 2020)

2.3 Historie podniku

Vybraný podnik vznikl v roce 2015, jako rodinná firma, za účelem podnikání ve slévárenské oblasti. Před začátkem fungování byla pořízena výrobní hala těmto účelům uzpůsobená, ve které výroba setrvává dodnes.

Od založení je podnik vedený jeho jednatelem panem Novákem, který je výhradně technicky vzdělaný a orientovaný (což může být vnímáno jako problematické, především z hlediska udržení se na konkurenčním trhu i v případě expanze, popřípadě prodeje podniku) s 50-ti procentním podílem, a jeho výkonnou ředitelkou, které byla zřízena prokura vzhledem k jednatelem, se zbývajícím 50-ti procentním podílem.

Jelikož podnik vznikl způsobem dceřiné společnosti, měl od počátku působení na trhu dobré jméno a důvěru zákazníků. Jelikož se jedná o oblast podnikání, ve které poptávka převyšuje nabídku, především z důvodu nákladné i jinak náročné technologie, měl podnik o zákazníky postaráno prakticky od okamžiku jeho vzniku.

Hlavním zákazníkem, podílejícím se na utváření renomé zvoleného podniku od prvopočátku, je dodnes firma Zetor. V dnešní době má firma zákazníky z oblastí automotivy, elektroniky a zdravotnictví a počet jejích zaměstnanců vzrostl z počátečních 12 na 25 [26].

Přestože podnik v minulosti obdržel nabídky ke spolupráci formou sériové výroby, z obavy z neschopnosti vykrýt tak vysokou poptávku, respektive množství, při udržení kvality odpovídající certifikaci, podnik doposud žádnou z nich nerealizoval.

Dnes zvolený podnik působí na B2B i B2C trhu v česku s vývozem výrobků do zemí EU i mimo ni.

2.4 Organizační struktura podniku

Organizační struktura hodnoceného zvoleného podniku je liniově řazená a není nijak výrazně složitá. Viz. následující SmartArt.

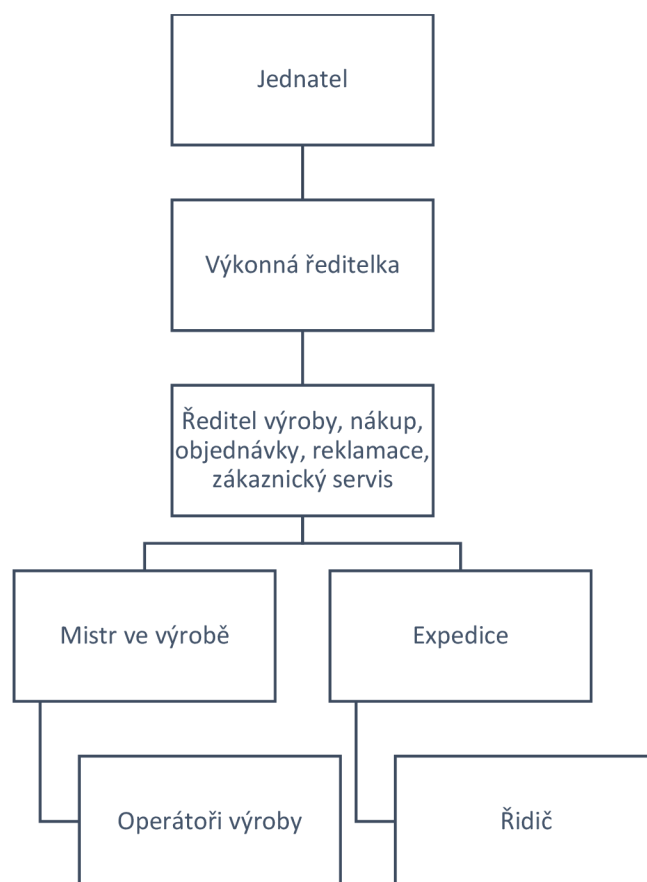
Pro účely vedení účetnictví a poradenství v oblasti daňové problematiky z hlediska daňového plátcovství, jež pro podnik platí, firma využívá společnosti Y sídlící ve Zlíně formou outsourcingu.

Bankovní záležitosti spolu s fakturací a zaměstnaneckou a mzdovou agendou spolu s docházkovým systémem zajišťuje výkonná ředitelka podniku, paní Nováková.

Z hlediska kontaktu se zákazníky z důvodu jednání o výrobcích a obchodu, má nejdůležitější roli logicky jednatel společnosti. Navazující činnosti, jako objednávkový systém a částečně také expedici zajišťuje ředitel výroby, stejně tak jako přijímání a zpracování reklamací.

Samotnou výrobu pak vede pan Novák (technicky založený jednatel) v kooperaci s mistrem výroby (zaměstnanec podobně zkušený v oblasti slévárenství).

Posledním článkem v organizační struktuře jsou operátoři výroby, kteří se mimo jiné starají také o udržování čistoty a bezpečnosti na pracovišti [26].



Obrázek č. 6: Organizační struktura vybraného podniku

Zdroj: Vlastní návrh i zpracování dle (26, 2020)

2.5 Výrobní portfolio

Vybraný podnik se zabývá výrobou prostřednictvím použití technologie přesného odlévání hliníku do keramických forem metodou vytavitelného voskového modelu. Takovéto výrobky nacházejí své uplatnění v široké škále možného využití viz. 2.5.2 Oblasti odbytu a je možná výroba i vysoce složitých součástí, jejichž konvenční výroba by byla příliš nákladná a složitá. Výrobky sledovaného podniku následně vyžadují pouze minimální finální úpravy, jsou tedy velmi přesné a stejnorodé. Jde o technologii vhodnou a výhodnou jak pro kusovou, tak také sériovou výrobu. Jedná se o rychlou technologii výroby díky její časově nenáročným technickým přípravě [26].

2.5.1 Proces výroby

V této podkapitole bude čtenář seznámen s procesem výroby v rozsahu a způsobem, jaký zkoumaný podnik sám komunikuje návštěvníkům svých webových stránek z důvodů předcházení možnému vyzrazení know-how týkajícího se podrobné technologie.

1. *Forma*

Základem pro realizování výroby zkoumaného podniku je forma vyrobená z ušlechtilého kovu, která musí zakázkově vyrobena dle přesného nákresu splňujícího parametry, požadavky a očekávání zákazníků. Toto je zabezpečeno díky využití počítačového scanování, a modelování při přípravě 3D modelu, který slouží jako předloha pro výrobu finální formy. Při tomto procesu je ze strany podniku pečlivě nasloucháno posuzovaným požadavkům zákazníka a jsou mu poskytovány cenné partnerské rady, k docílení optimalizace nákladů plně funkčních odlitků splňujících nejvyšší kvalitu a přesnost.

2. *Voskové modely*

Poté, co forma splní svůj účel v podobě vzniku voskového modelu je třeba pozorně zkontrolovat jeho kvalitu a přesnost. Poté jsou výrobky třízeny dle velikostí a tvarů do sestav, za účelem vyhotovení keramického obalu ekonomicky výhodným způsobem.

3. *Keramický obal*

Díky pečlivosti, se kterou tvoříme keramické obaly, jsou naše odlitky v konečné fázi „čisté“. Tyto obaly tvoří vysoce kvalitní keramika a po jejím vytvrzení dochází k vytavení vosku teplem. Především zručnost a zkušenosti hrají důležitou roli při dosahování vysoké kvality keramických obalů.

4. *Proces pečení*

Do přehřáté keramické skořepiny je následně odlétá roztavená hliníková slitina, po jejímž následném vychladnutí odstraňujeme keramickou skořepinu vysokým tlakem formou pískování [26].

2.5.2 Oblasti odbytu

Podnik vyrábí odlitky běžně využívané v následujících oborech:

- AUTOMOTIVE
- ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ
- ELEKTRONIKA

2.6 Konkurence

Z důvodu snadného odvození faktu, o jaký podnik se v případě zkoumaného podniku jedná, si vybraný podnik na tomto místě nepřál zveřejnění jednotlivých konkurentů, kterých na trhu není mnoho, aby nebylo možné využít poskytnuté informace pro účely Competitor Intelligence.

Z pravidla se jedná o podniky využívající stejnou technologii s maličkostmi v podobě „vlastních vychytávek“ plynoucích ze zkušeností, výzkumu, atd. Přitom tyto malinké odlišnosti mohou mít za následek vyšší (časově náročnou i nákladnou) potřebu finálního opracování výrobků, kazovost, a tak dále.

Každý z těchto konkurentů se však usiluje o oslovení vlastní klientely způsobem odlišným od ostatních konkurentů. Ať už z hlediska preference kusové výroby před sériovou, nebo například schopností vyrobit objemy výroby, které by jiný z konkurentů nedovedl pokrýt atd. Tato pravidla jsou často spojena s velikostí onoho, kterého konkurenta [26].

2.6.1 Konkurent č. 1: Nejmenovaný podnik A

2.6.2 Konkurent č. 2: Nejmenovaný podnik B

2.6.3 Konkurent č. 3: Nejmenovaný podnik C

2.7 Analýza výkonnosti podniku podle modelu START PLUS

V práci je postupováno způsobem uvedeným v uživatelské příručce, přičemž se ze mě, jakožto autora DP, stává hodnotitel, který současně v návrhové části uvádí návrhy ke zlepšení.

Následující podkapitoly jsou formulovány stylem otázka a odpověď řazeny dle jednotlivých kritérií modelu START PLUS, přičemž položené otázky byly přesně definovány sešitem B, příručky Národní ceny kvality České republiky. Data poskytnutá v odpovědích vycházejí z interview s vedoucím zaměstnancem zkoumaného podniku.

Následně jsou odpovědi bodově ohodnoceny a jsou definovány silné stránky podniku i oblasti ke zlepšení.

2.7.1 Předpoklady

- **Kritérium 1: Vedení**

1.1 Otázka: *Jak se členové vedení podíleli na definování poslání organizace, vize, firemních hodnot a zásad etiky podnikání?*

1.1 Odpověď: Jelikož samotným zakladatelem hodnoceného podniku je jeho jednatel i majitel v jedné osobě, pan Novák, který se dodnes aktivně podílí na přímém vedení podniku, lze říci, že na definování poslání organizace, její vize, firemních hodnot i zásad etiky se podílel výhradně on sám. Pravdou je, že následně do některé z těchto oblastí zasáhla výkonná ředitelka podniku, a některé z nich se již částečně přetvořily a uzpůsobily samotnému fungování podniku. V každém případě má ale podnik v této oblasti mezery, respektive, mnohé z uvedeného například nemá svou ucelenou písemnou podobu, kterou by bylo možné snadno sdílet a komunikovat, ale jsou například pouze spíše duševním majetkem majitele podniku, který je sice obzvláště při jednáních velmi rád komunikuje zákazníkům, popřípadě jsou okrajově komunikovány prostřednictvím textů na webových stránkách, nicméně, z pozice hodnotitele, takovouto úroveň považuji za nedostatečnou. Rozhodně bych doporučila více angažovat širší vedení, respektive výkonnou ředitelku a výrobního ředitele, k tomu, aby byly některé oblasti znovu překontrolovány a popřípadě poupraveny a doplněny, především z hlediska firemních hodnot, které se také mohly více, či

méně změnit, a zásad etiky podnikání, která se dle mého názoru s rozrůstáním podniku od jeho založení formovaly určitě. Doporučila bych tedy vytvoření psané dokumentace s jasně definovanými pravidly, podmínkami, směnicemi, doporučeními, a tak dále, která bude pravidelně i dle potřeby revidována částečně také ve spolupráci s podřízenými zaměstnanci. Stejně tak zásady etiky podnikání, které jsou dodnes postupně formovány každodenním provozem a spoluprací s dodavateli, odběrateli, zaměstnanci, sledováním konkurenčního prostředí a požadavky ostatních firem.

1.2 Otázka: *Jakým způsobem členové vedení svým jednáním reprezentují přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Jak využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?*

1.2 Odpověď: Majitel i jednatel v jedné osobě, pan Novák, se podle všeho nepříliš věnuje psané formě firemních hodnot a etických zásad, a proto nejspíše dochází k jejich formování, které není dostatečně komunikováno ostatním účastníkům interního prostředí podniku. Vše je přikládáno časové vytíženosti pana Nováka a jeho mezerám stran manažerského vzdělání, řízení a povědomí. Naproti tomu probíhají ve firmě, z důvodu všestranného působení pana Nováka, jehož časový harmonogram je velmi rozmanitý a vždy se krátkodobě uzpůsobuje především potřebám konkrétní výroby, nebo schůzkám se zákazníky, porady, které ovšem v poslední době probíhají čím dál méně pravidelně. Ze snahy výkonné ředitelky i její snahu o znovu zavedení konkrétních pravidel pro pořádání porad opakovaně schází. Na poradách však dochází k zápisům, které si však pan Novák již dodatečně čte jen zřídka. Vše je připisováno jeho pracovnímu přetížení. A tak i když je mnohdy na škodu, že ledačos v hlavě neudrží, pro svou „manažerskou negramotnost“ tyto mezery dohání zbytečnými telefonáty výkonné ředitelce, která je tímto mnohdy vyrušena ze soustředění se na jinou záležitost a dochází tak ke ztrátám jejího času a může také snadno udělat zbytečnou chybu. Zpětná vazba tak je mnohdy přehlížena, což lze částečně připisovat také faktu, že jde o rodinný podnik a vzájemné rodinné vztahy ve vedení.

1.3 Otázka: *Jakým způsobem členové vedení rozvíjí a zlepšují systém řízení organizace a stanovují krátkodobé i dlouhodobé priority s ohledem na hlavní zainteresované strany?*

1.3 Odpověď: I přes, v podniku aplikované, zásady certifikace, za účelem jejího budoucího získání, dochází kolísavě k lepšímu i horšímu dodržování těchto zásad, i když si členové vedení dobře uvědomují jejich přínos a důležitost. Jejich snahou proto je při zjištění nějakého výkyvu sjednat nápravu. Nakolik se jim daří odhalovat takováto pochybení je těžké říct, nicméně se vedení zejména ve volnějších obdobích usiluje o systematickou kontrolu dodržování stanovených zásad. Vedení se snaží být součástí výrobní části podniku, jak jen to jde, rozhodně se nejedná o vedení, které, jak se říká, sedí zavřené v kanceláři a pomalu neví, co se odehrává na místě, které je pro podnik produkující výrobky tím nejzásadnějším – pracoviště operátorů výroby. Díky tomuto přístupu, že nedochází k „řízení od stolu“, je pro vedení snazší řízení organizace rozvíjet a zlepšovat. V podniku probíhají porady nejen na úrovni vedení, ale také s ostatními zaměstnanci, což podstatně napomáhá rozvoji systému řízení podniku i formování krátkodobých, či dlouhodobých priorit s tímto spojených. Jediným doporučením, na první pohled zřejmým, by proto mohlo být zapracovat na striktním dodržování pravidelně pořádaným poradám odehrávajícím se za konkrétních podmínek, především v konkrétním čase a konkrétními lidmi.

1.4 Otázka: *Jak členové vedení zajišťují pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti organizace? Byl členy vedení definován vyvážený soubor výsledků?*

1.4 Odpověď: Vedení se snaží udržet vyhodnocování procesu zlepšování výkonnosti organizace na úrovni odpovídající certifikaci, o kterou podnik usiluje, nicméně připouští, že z důvodu, že zaměstnanci na vedoucích pozicích, z důvodu množství ostatních pracovních kompetencí, pro to nemají příliš prostoru. V podniku jsou sice oficiálně stanoveny a přiděleny tyto povinnosti konkrétní osobě/pozici, ale z důvodu, že není pravidelně přesně definován soubor výsledků, lépe, než na úrovni rozhovorů, je celý proces zlepšování spíše postaven na otázce jednotlivých na sobě nezávislých šetření, s výsledky komunikovanými spíše ústně, než že by byl pravidelně vypracováván písemný dokument s aktuálně

vyhodnocovanými výsledky měření výkonnosti. Bylo by vhodné uvažovat, zda by pro podnik nebylo výhodné k tomuto účelu například z finančních i časových důvodů, využít spolupráce s externistou, kterému by byly pravidelně poskytovány potřebné údaje, které by následně takto zpracovával. Současné vedení pro to spíše nemá prostor a podnik si nemůže dovolit otevřít další pracovní pozici, které by mimo jiné tyto kompetence byly svěřeny.

1.5 Otázka: *Jakým způsobem členové vedení podporují zapojení zainteresovaných stran do identifikace potřebných změn, trvalého zlepšování a inovačních aktivit?*

1.5 Odpověď: Členové vedení na pořádaných poradách vyzývají ostatní účastníky k vyjádření se, a to nezávisle na hierarchii, a na tom, na které příčce se v ní ten, který dotýčný nachází. Tím, že se vedení často pohybuje přímo ve výrobě, necítí ostatní zaměstnanci velké zábrany s ním různé záležitosti komunikovat, mnohdy ani o nich diskutovat. Dveře kanceláře vedení jsou také vždy pomyslně otevřené a vedle nich je umístěna schránka na připomínky, kam může kdokoli s čímkoliv přijít. Ať už se to týká požadavků změn, podnětů ke zlepšením, stížností, nebo jiného. Vedení se vždy snaží na podněty reagovat aktivně, pozitivně a s rozvahou. Nestane se tedy, že by zaměstnanci pocívali zábrany ve sdílení svých poznatků, názorů a vědomostí.

1.6 Otázka: *Jak sdělují členové vedení důvody ke změně pracovníkům v organizaci a dalším zainteresovaným stranám?*

1.6 Odpověď: Jelikož se jedná o podnik s menším počtem zaměstnanců, je pro vedení snazší komunikovat pracovníkům změny. Volí proto převážně v závislosti na charakteru změny převážně osobní formu. Často komunikují s konkrétním pracovníkem/pracovnicí přímo, nebo skrze osobu z jejich řad k tomu určenou. Pokud se jedná o důvody, které nejsou pro nikoho nikterak choulostivé, může také dojít k jejich komunikování prostřednictvím nástěnky umístěné přímo na pracovišti, nebo v podnikové jídelně. Pakliže se jedná o změny s vazbou na zainteresovanou stranu mimo organizaci, jsou tyto změny komunikovány osobně, telefonicky, nejčastěji však prostřednictvím emailu, popřípadě internetových stránek.

1.7 Otázka: *Jak členové vedení řídí změny a jak se osobně angažují v činnostech zlepšování? Jakým způsobem usilují o cílené zlepšování procesů a uplatňují při něm principy projektového řízení?*

1.7 Odpověď: To trochu záleží na charakteru změny, teoreticky by obvykle ve chvíli, kdy je příprava změny „dopečena“ a opouští kancelář, respektive nastává praktická část její implementace, měla už existovat dokumentace seznamující ostatní více i méně zúčastněné pracovníky s příčinou její potřeby, obsahem a tím, jak bude změna probíhat, a jaký by měl být konečný výsledek, co by měla následně přinést. Obvykle by s touto změnou měli být pracovníci seznámeni osobní formou při poradě, nebo skrze přímého nadřízeného úseku, popř. zaměstnance, kterého se změna konkrétně týká. Zkrácená verze dokumentace by se následně měla objevit na nástěnkách dostupných v podniku. V praxi ale dochází i k tomu, že jsou některé výše popsané kroky zpřeházeny, nebo dokonce vynechány, čímž může snadno docházet k chybám, resp. Změna nepřinese kýžený výsledek. Tím se stává, že vedení daleko více úsilí věnuje nejen zjišťování důvodů špatných důsledků implementovaných změn, ale také jejich nápravě. Aby toto „zkratkovité“ jednání bylo co nejvíce omezováno, existuje v podniku funkce kontrolního orgánu na pozici výkonné ředitelky, která však opět naráží na komplikace způsobené respektováním pravidel pro zavádění změn z důvodu příliš osobních vztahů.

Co lze podniku takřikajíc pochválit je proces zlepšování zejména v případě, kdy jednateli opravdu záleží na změně, vyhodnotí ji jako pro podnik důležitou, a kdy se sám vydá za pracovníkem, aby ho s požadovanou změnou seznámil. Byla jsem osobně svědkem podobné situace, kdy pan Novák z časových důvodů vzhledem k naplnění požadavku klienta vyhodnotil vysokou důležitost okamžité správnosti implementace změny, a i bez přílišné manažerské gramotnosti postupoval profesionálně. Nejprve vše s důrazem na změnu, která má proběhnout vše pracovníkovi popsal, zeptal se, zda rozumí a aby mu to zopakoval, následně prakticky předvedl, co od něj očekává, a nechal si to od něj ukázat. Po dokončení práce si od něj pan Novák výroby převzal a překontroloval.

Z hlediska cíleného zlepšování procesů se vedení snaží vždy každý proces i jeho kontrolu a dohled přidělit konkrétní osobě, která za něj nese zodpovědnost.

1.8 Otázka: *Jakým způsobem členové vedení osobně motivují ostatní pracovníky k účasti na rozvoji výkonnosti organizace? Jak projevují vedoucí pracovníci vhodné uznání týmového úsilí a úsilí jednotlivců?*

1.8 Odpověď: Podnik pracovníkům poskytuje množství benefitů a odměn, především pak, zjevně nejúčinnější, pohyblivou složkou mzdy. Někteří zaměstnanci si dokonce mohli zvolit práci tzv. v úkolu, tedy záleží z velké části na nich a jejich vlastní motivaci k tomu pracovat efektivněji s příslibem vyššího výdělku. Podnik také individuálně zohledňuje, poměr toho, kdy je, který zaměstnanec přítomen, k tomu, kdy je v pracovní neschopnosti a z jakého důvodu.

1.9 Otázka: *Jak se členové vrcholového vedení zapojují do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky?*

1.9 Odpověď: Jelikož se jedná o malý rodinný podnik, jsou vztahy na pracovišti úzké a v rámci vedení pak i velmi osobní. Nicméně vzhledem ke klíčovým zákazníkům přistupuje pan Novák také velmi osobně. Ještě donedávna se poměrně často stávalo, že připravené výrobky sám k zákazníkovi odvezl, čímž částečně vykryl expedici. Bylo to však na úkor jeho zdraví, mnohdy trávil dlouhé hodiny denně v autě a se zbožím sám manuálně manipuloval, a také na úkor jiných činností, ke kterému byla potřebná jeho přítomnost, a na které mu mnohdy nezbýval dostatek času. Co se týká jednání s klíčovými zákazníky, na tom vždy panu Novákovi záleželo. Mnozí z nich mají možnost prohlídky výroby, nebo přátelské návštěvy podniku v případě, že má zákazník cestu na tento konec republiky. Často s ním na jednání cestuje také výkonná ředitelka, nebo ředitel výroby v závislosti na předmětu jednání. Jinak podnik každoročně významným zákazníkům poskytuje novoroční pozornost v podobě upomínkových reklamních předmětů. Podnik si cení loajality svých zákazníků.

1.10 Otázka: *Jak se vedoucí pracovníci osobně zapojují do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity, profesních sdružení apod.?*

1.10 Odpověď: Dobře. Opět demonstruji na konkrétním případě. Obchodní partner zkoumaného podniku je jedním z ambasadůřů Nadačního fondu dětské onkologie Krtek, prostřednictvím kterého podnik již opakovaně přispívá, čímž podporuje společný zájem s partnerem. Dále pan Novák rozhodl o příležitostných příspěvcích místní základní škole, například při příležitosti organizace sportovního dne pro děti, na jehož průběhu se následně osobně účastní.

- **Kritérium 2: Strategie**

2.1 Otázka: *Jak definiuje organizace trhy a segmenty trhu, na kterých působí nebo hodlá působit?*

2.1 Odpověď: Podnik rozlišuje, podle toho, zda se jedná o B2B, nebo B2C trh, a podle toho k nim přistupuje. Zákazník na B2B trhu bývá pro podnik procesně komplikovanější, často jsou s tím spojena množství dokumentů, které vedení podniku zatěžují. Z hlediska koncových zákazníků je však podniku ušetřeno hodně práce především v komunikaci s nimi, často je ani nezná a nemusí se tak účastnit jednání a jinak časově náročných záležitostí. To s sebou však přináší také určitá úskalí spočívající mimo jiné v tom, že podnik nemá příležitost poznat svého zákazníka tak, jak by si přál, a aby mohl předčít jeho očekávání z hlediska naplnění jeho očekávání. Vše je totiž v takovémto případě reprodukováno skrze prostředníka, který zastává funkci obchodního zástupce, což pro koncového zákazníka navyšuje cenu výrobku.

Zejména pan Novák má osobní preferenci v prodeji skrze B2C trh. Jak již bylo zmíněno, má rád osobní kontakt s koncovým zákazníkem, neboť lépe dokáže pochytit jeho přání a potřeby. Navíc mu následně k ceně výrobku nikdo již nemusí nic přirážet.

Na průmyslovém trhu v oblasti přesného odlévání výrobků je poměrně velká poptávka po výrobcích ze strany zákazníků, přitom konkurence se mnohdy specializuje na trochu jinou technologii, nebo na jiný typ výroby (kusový/sériová/...). Často se tedy stává, že i zkoumaný podnik odmítne zákaznickou poptávku ať už z důvodu a s ohledem na stávajícího zákazníka,

kterému by pak měl problém vykrýt poptávku na úkor zákazníka nového. Jelikož se, zejména na B2C trhu, převážně jedná o poptávky jednotlivých kusů, popřípadě množství výrobků v řádu několika kusů, stane se také, že cenovou nabídku na výrobek nakonec odmítne sám zákazník, který podnik nejprve oslovil. Výroba totiž spočívá ve výrobě forem, které je třeba nejprve odborně nakreslit a zpracovat, o čemž zákazníci zprvu často nemají představu, nakolik toto může ovlivnit finální cenu výrobku.

2.2 Otázka: Jakým způsobem jsou shromažďovány aktuální informace o vývoji na relevantních trzích, včetně aktivit konkurentů?

2.2 Odpověď: Jedním z důvodů, proč má pan Novák tak rád osobní jednání se zákazníky i partnery je fakt, že jsou mnohdy sdílní a často odebírají další/jiné výrobky také od konkurence (záleží na kritériích, podle kterých jiného výrobce za konkurenta považujeme, někdy se totiž zdánlivý konkurent může stávat partnerem z hlediska výroby komponentů a podobně, nebo při potřebě vykrývání příliš velkých zakázek), a mají tak přehled a pro pana Nováka cenné informace. Ty jsou následně sdíleny v rámci vedení zkoumaného podniku a často doplňovány nebo konfrontovány s internetovými zdroji, ať už v podobě webových stránek daného konkurenta, nebo jiných. Z hlediska dalšího vývoje na trzích vedení společnosti pravidelně sleduje zpravodajství.

Je však na místě podniku vytknout deficit z hlediska existence systému pro průběžné monitorování konkurence, což pro podnik může být rizikové.

2.3 Otázka: Jakým způsobem byla stanovena strategie organizace k naplnění poslání a vize?

2.3 Odpověď: Strategie podniku byla stanovena tak, aby především logicky směřovala organizaci k jejím cílům, poslání a vizi, které jsou jasně definovány, a kromě jiného v jisté míře, také komunikovány skrze webové stránky. Míra plnění strategie je občasně komunikována na poradách vedení, kde také dochází k její případné modifikaci reagující na vývoj trhu a konkurenci.

2.4 Otázka: *Jak jsou při tvorbě strategie využity informace týkající se očekávání zainteresovaných stran, včetně zákazníků, zaměstnanců, vlastníků, partnerů a společnosti?*

2.4 Odpověď: Pakliže podnik těmito informacemi o stakeholderech disponuje, má podnik pro každého takového zákazníka, partnera, zaměstnance, ... zavedenou speciální složku, kde jsou tyto informace zpracovány a utříbeny tak, aby je bylo možné efektivně využívat. U většiny existuje také listinná podoba těchto složek, zejména pak u zaměstnanců, jejichž agendu svědomitě vede výkonná ředitelka zkoumaného podniku. Všechny tyto informace jsou následně využity při tvorbě strategie k hlavnímu cíli, uspokojení požadavku zákazníka na kvalitní úrovni způsobem, té, které zainteresované straně určeným.

2.5 Otázka: *Jak jsou při tvorbě strategie využívány hodnoty a vývojové trendy interních ukazatelů výkonnosti?*

2.5 Odpověď: Tato otázka není ve vybraném podniku příliš aplikovatelná, neboť firma postrádá ucelený analytický systém, stejně tak, jako pracovní pozici, která by provádění těchto analýz měla přidělena. Oficiálně sice tyto činnosti podléhají panu Novákovi, ten je však mnohdy náhodně a po částech chybně deleguje výrobnímu řediteli. Tento proces však nemá správnou a potřebnou formu, proto ho nelze považovat za příliš efektivní a už vůbec ho nelze považovat za odraz, ze kterého lze vyčíst vývojový trend interních ukazatelů výkonnosti. Je tedy naprosto nevyhnutelné, aby podnik zapracoval na pravidelné analýze.

2.6 Otázka: *Jak jsou při tvorbě strategie využity informace o nových technologiích a podnikatelských modelech?*

2.6 Odpověď: Nové technologie jsou velkým koníčkem a zájmem pana Nováka, a tak není divu, že ve chvíli, kdy zjistí nějaké nové informace, nejraději by je ve svém podniku implementoval okamžitě, nebo při nejmenším by začal se shromažďováním prostředků finančních i nefinančních k tomu, aby inovaci uvedl do procesu co nejdříve. Stran změny strategie, ta přichází tedy prakticky hned ve chvíli, kdy se pan Novák o novinkách dozví a rozhodne se, že je chce v podniku aplikovat. Z hlediska podnikatelských modelů, tam opět narážíme na mezeru

v manažerském vzdělání pana Nováka, který se stále zavádění těchto oficiálních modelů brání. Ačkoliv některé zásady v podniku probíhají tak nějak automaticky a podružně, je zřejmé, že tento deficit podniku brání ve zlepšení, expanzi, dlouhodobému udržení kroku s konkurencí a v neposlední řadě také úlevě panu Novákovi, z hlediska množství jeho osobě alokované práce. Proto je zcela zásadní, doporučit podniku odborné zavedení vybraného podnikatelského modelu, který bude odpovídat přesně zjištěným, důkladně prozkoumaným a analyzovaným potřebám a požadavkům podniku.

2.7 Otázka: Jak je zajištěna systematičnost procesu tvorby strategie organizace? Jak jsou identifikovány „kritické faktory úspěchu“, jak je hodnocen dosažený pokrok v porovnání s plánem a jak je prováděna případná aktualizace strategie?

2.7 Odpověď: Již z odpovědi na předchozí otázku, kde je řečeno, že pan Novák o změnách strategie často rozhoduje svévolně a neodkladně, je zřejmé, že tvorba strategie organizace nemá průběh systematického procesu, nýbrž vzniká spíše jako nárazová spontánní reakce na vlivy, které působí především na pana majitele. Existují však v podniku normy, které byly stanoveny, jako výsledek sledování dosavadní výroby, přičemž, pokud dojde k odchýlení od těchto norem, pan Novák je dle závažnosti odchýlení vždy schopen pružně reagovat i za cenu, že je to na úkor jiné jeho pracovní aktivity, kterou tím pádem musí oddálit. Kritické faktory úspěchu vyplývají hlavně z hlavního zacílení podniku na přání a spokojenost zákazníka, nejen z hlediska vysoké kvality výrobků, což je vše zakomponováno ve stanovených normách. V podniku je pokrok v porovnání s plánem možné sledovat především po stránce vývoje zisku celkového i toho, který plyne z jednotlivých výrobků, od jednotlivých zákazníků ... toto na pravidelné bázi sleduje výkonná ředitelka podniku, neboť má k tomu k dispozici všechna potřebná data. Svá zjištění následně konzultuje se zbytkem vedení při poradách a jedná se tak současně o ojedinelý faktor spolu přetvářející strategii zvoleného podniku, vycházející ze soustavné monitorovací činnosti ukazatele výkonnosti.

2.8 Otázka: *Jakým způsobem jsou identifikována potenciální rizika, která mohou ohrozit dosažení stanovených cílů a jak se pro identifikovaná rizika připravují alternativní scénáře nebo krizové plány?*

2.8 Odpověď: Pokud některý z členů vedení podniku v oblasti své kompetence upozoruje nějakou abnormalitu, konzultuje tuto na poradě (mnohdy i mimořádně) s ostatními, aby společně vyhodnotili, zda se skutečně jedná o potenciální riziko, a také míru ohrožení stanovených cílů tímto rizikem. Porada, která probíhá, jako příprava na alternativní scénář nebo za účelem tvorby krizového plánu obvykle probíhá formou brainstormingu, a i když si všichni účastníci uvědomují, že je to neprofesionální, někdy se vlivem elementu osobních vztahů mezi členy vedení stane, že dojde k vyhocení situace, čímž dojde k oddálení zjištění konstruktivního řešení a vymyšlení krizového plánu. Bylo by tedy dobré, kdyby si toto členové vedení ještě lépe uvědomili a snažili se tento nepříznivý vliv pramenící ze stresu a tlaku okolností co nejvíce minimalizovat.

Vzhledem k dlouhodobému období pandemie COVID, jakožto riziko s charakterem externího vlivu, které představuje pro podnik velkou nejistotu a ohrožení hned z několika důvodů, je důležité, aby podnik sledoval vývoj situace prostřednictvím informací šířených skrze sdělovací prostředky, stejně tak také na straně jeho stakeholderů, kde může dojít k zásadním změnám, jako například, k neschopnosti dodání materiálu z důvodu přerušení výroby pro zdravotní neschopnost zaměstnanců apod. Tyto informace jsou do podniku komunikovány především prostřednictvím pana Nováka, který je s nimi v kontaktu skrze telefonická jednání, nebo pana výrobního ředitele, který má na starost objednávkový systém a je se stakeholdery ve styku především skrze emailovou komunikaci. Naproti tomu výkonná ředitelka zajišťující mimo jiné agendu zaměstnanců s čímž řeší také jejich pracovní neschopnost případně komunikaci s krajskou hygienickou stanicí, je často první osobou, která se o riziku spojeném s vykrýváním výroby z důvodu deficitu pracovní síly ve výrobě dozvídá, ať už ze strany závodního lékaře, hygieny nebo samotného pracovníka, který je spolu s ostatními kolegy navyklý v případě nemoci postupovat způsobem, že nejprve kontaktuje a informuje o svém změněném zdravotním stavu, právě výkonnou ředitelku podniku.

2.9 Otázka: *Jak je v organizaci zajištěno systematické sdělování strategie všem zainteresovaným stranám a jak je v organizaci hodnoceno povědomí o strategii?*

2.9 Odpověď: Těžko říct, zda lze sdělování strategie podniku považovat za systematické, nýbrž spíše náhodné. Strategie je spolu s jejími změnami sdělována, jak již bylo řečeno, prostřednictvím porad, popřípadě, v případě přijímání nového stakeholdera, popří jeho přijímacím řízení osobně ve chvíli, kdy už je více zřejmé, že bude stakeholder vybrán, přijat, zvolen, ...

Povědomí o strategii v takto malém podniku rodinného typu není nijak zvlášť odměňováno na vedoucích pozicích, ale ani na řadových pozicích ve výrobě.

2.10 Otázka: *Jakým způsobem se strategie rozpracovává na nižší úrovně organizace až na úroveň individuálních cílů pro jednotlivé organizační jednotky a pracovníky? Jak jsou pokrok a dosažení těchto cílů vyhodnocovány?*

2.10 Odpověď: Jelikož se jedná o takto malý a rodinný podnik, není příliš potřeba rozpracovávat strategii na jednotlivé nižší úrovně, protože každý individuální cíl, který by byl stanoven by se tak jako tak stejně dotýkal celého vedení ve složení majitele, výkonné ředitelky a výrobního ředitele. Pokrok a dosažení cílů strategie je obvykle vyhodnocován společnými diskusemi členů vedení při jejich ne příliš pravidelných, ale naštěstí poměrně častých poradách. Možná, kdyby byly tyto porady uspořádávány v pravidelných intervalech, nemusely by se konat tak často a tím by došlo k úspoře času k využití pro jiné aktivity všem třem členům nejvyššího vedení.

- **Kritérium 3: Pracovníci**

3.1 Otázka: *Jak si organizace stanovuje strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů a jak tyto materiály aktualizuje v souladu s vývojem strategie organizace?*

3.1 Odpověď: Společnost je založena na stálých pracovnících, kteří jsou odborníci na svých pozicích a jsou dle toho i odměňováni. Kromě těchto zaměstnanců společnost využívá k vykrytí krátkodobých potřeb zaměstnance na dohodu, zpravidla se jedná o fluktuanty, kteří mohou vystřídat i několik různých pozic jako pomocníci. Z řad těchto krátkodobých zaměstnanců vedení vybírá potenciální dlouhodobé zaměstnance, kteří jsou dále hlouběji proškoleni ve specialisty.

U stálých zaměstnanců dochází častěji k valorizaci mezd. Společnosti se nedaří trvale navyšovat stav zaměstnanců – jedná se o fluktuanty, kteří po krátké době sami odejdou. Podrobný plán pro oblast řízení lidských zdrojů není stanoven, ani aktualizován.

3.2 Otázka: Jakým způsobem se stanovují požadované kompetence, znalosti a dovednosti zaměstnanců, aby byly v souladu se současnými i očekávanými potřebami organizace, a pokud jsou kompetence dokumentovány, tak jakým způsobem?

3.2 Odpověď: Jedná se o manuální práci, která vyžaduje zejména manuálně zručné lidi, silově vybavené jedince a organizačně smýšlející osoby. Společnost má sestavený ORGANIGRAM s popisem kompetencí, znalostí a dovedností pro jednotlivé pozice. Společnost počítá i s rozvojem zaměstnanců v oblasti managementu, ovšem spíše v dlouhodobějším plánu. Tito lidé by samozřejmě měli dosahovat zejména znalostí práce s informačními systémy, kancelářskými balíčky a být znalí v technických aspektech předmětu výroby.

3.3 Otázka: Jak probíhá nábor zaměstnanců a kariérní rozvoj, aby byl v souladu s požadovanými kompetencemi, znalostmi a dovednostmi, a jakým způsobem je zajištěn soulad s principem rovných příležitostí?

3.3 Odpověď: Informace o volných pracovních místech jsou k dispozici na webových stránkách společnosti, v tisku i na vývěskách. Samotný nábor je veden pomocí osobního pohovoru a uchazeči je představen provoz a vybraná vhodná pracovní pozice. Při splnění daných podmínek a zájmu o práci je sjednána dohoda pro zaškolení zaměstnance a pokud se zaměstnanec na dané pozici osvědčí, je dále rozvíjena jeho odbornost na dané pozici. O rozvoj se starají většinou mistři úseků, kteří mají v kooperaci s vedením za úkol i zaškolení. Pokud zaměstnanci daná pozice nevyhovuje, je mu po dohodě nabídnuta jiná, vhodnější pozice. Existuje i možnost zaškolení na jiné pracovní pozici při zachování stávající, je tak dosaženo zastupitelnosti na klíčových pozicích, která zajišťuje nepřerušovaný výrobní tok. Tito všestranní zaměstnanci jsou pak dle svých kompetencí lépe ohodnoceni. Společnost nabízí práci jak mužům, tak ženám, a to na naprosté

většinu pracovních pozic, výjimku tvoří pozice s nadměrnou fyzickou zátěží, která přesahuje uzákoněné limity pro břemeno povolené u zaměstnanců z řad žen. Naopak například u dokončovacích prací společnost i kolektiv vidí velkou výhodu ve smíšených týmech, které společně dokáží rychle a kvalitně kooperovat při navazujících úkonech.

3.4 Otázka: *Jakým způsobem je plánováno vzdělávání a systematický rozvoj kompetencí pracovníků, aby byly v souladu s celkovou firemní strategií a cíli, a jak vzdělávání a rozvoj probíhá?*

3.4 Odpověď: Stálí zaměstnanci jsou mezi sebou pobízeni k výměně zkušeností a poznatků nabitých z daných pozic a vedení za podmínky nenarušeného toku výroby umožňuje zaškolení do dalších vhodných pracovních pozic. Zaškolení v takovém případě řídí mistr pracovní pozice. Vedení společnosti nepravidelně, ale aktivně vysvětluje jednotlivým zaměstnancům nové poznatky v oboru a snaží se jim vytvářet obraz o dalších, nejčastěji navazujících pracích. Vedení klade důraz na to, aby zaměstnanci věděli, proč svou práci dělají a zamýšleli se nad tím, jak co nejlépe pomoci dalším zaměstnancům v navazujícím toku výroby. Není stanoven konkrétní plán vzdělávání a systematického rozvoje kompetencí pracovníků, vše se děje poměrně nahodile. Bylo by dobré stanovit například čtvrtletní plán zaškolení na jiné pozici a určitý počet odpracovaných hodin na této pozici – zaměstnanci by se tak blíže seznámili s konkrétní prací svých spolupracovníků a mohli by navrhnout některá zlepšení nebo si naopak přenést zlepšení odjinud.

3.5 Otázka: *Jakým způsobem organizace definuje pravomoci a odpovědnosti pracovníků? Jak je zajištěno, aby byla rozhodnutí provedena na nejnižší možné úrovni (delegace pravomoci)?*

3.5 Odpověď: ORGANIGRAM společnosti definuje na každou pracovní pozici vedoucího úseku, který je odpovědný za úsekem vykonanou práci a je v jeho pravomoci přidělovat podřízeným pracovníkům dané pracovní úkoly. Jelikož se jedná o poměrně malou rodinnou společnost, je vše dost úzce napojené na vedení a zároveň dost široce rozprostřeno na nejnižší úroveň. Každý zaměstnanec má

pravomoc vykonávat práci svého mistra (obsluha strojů, používání nástrojů) a jeho mistr je za ni odpovědný, mistr je následně odpovědný vedoucímu výroby a ten je odpovědný majitelům společnosti. Hierarchie pravomoci rozhodnutí je tak poměrně jasná v opačném pořadí. Vedoucí výroby se snaží zejména sledovat a zajišťovat plnění termínů a požadavky na kvalitu, přičemž mistři společně s dělníky zajišťují, aby bylo vše provedeno dle jeho pokynů. Nabízí se vytvoření podrobného dokumentu s jasnými pravomocemi a odpovědnostmi jednotlivých pracovních pozic. Tento dokument by jasně stanovoval kde, kdy a s čím budou zaměstnanci vykonávat svoji práci a zároveň by přikazoval komu a jak se budou ze své práce zodpovídat.

3.6 Otázka: Jak se provádí pravidelné hodnocení pracovníků (včetně hodnocení vedoucích), aby podpořilo dosahování individuálních i týmových cílů?

3.6 Odpověď: Pracovníci na pozici dělník/mistr jsou hodnoceni dle odpracované práce za každý den. Mistři vedou výkazy práce a vedení vyhodnocuje plnění. Vedení pravidelně na poradách informuje zaměstnance o situaci podniku a vybízí ke zlepšení pozice formou podílu na zisku. Zaměstnanci jsou tak motivováni držet za jeden provaz a týmově dosáhnout lepšího ohodnocení. Při větším zatížení určité pracovní pozice jsou nabízeny odměny za splnění úkolu navíc či přesčasy. Vedení jen velmi výjimečně přistupuje k postihům při nižším než normovém plnění úkolu, vše se raději řeší domluvou. Nabízí se možnost fixních peněžních bonusů za dodržení normy po každý den, a navíc další finanční bonusy s určitým nárůstem výkonu. Čtvrtletně by ses pak vyplatilo všem zaměstnancům určité procento ze zisku, případně by zaměstnanci vraceli odměny při nedodržení norem.

3.7 Otázka: Jakým způsobem a jakými prostředky probíhá v rámci organizace komunikace, a to jak směrem dolů, tj. od vedení k jednotlivým pracovníkům, tak zdola nahoru?

3.7 Odpověď: Veškerá komunikace ať už směrem dolů či nahoru probíhá nezprostředkovaně napřímo a formou verbální. Společnost není tak velká, aby byla nutnost zavádět jiné komunikační kanály pro komunikaci uvnitř podniku.

Díky statutu rodinné firmy je komunikace otevřená a problémy i úspěchy jsou řešeny kolektivně a otevřeně.

3.8 Otázka: *Jak organizace využívá výsledky průzkumů spokojenosti pracovníků pro zlepšování postupů v oblasti vedení, řízení a rozvoje pracovníků?*

3.8 Odpověď: Spokojenost pracovníků je řešena na společných pracovních poradách i individuálních rozhovorech. Podněty pro zlepšení a rozvoj pracovníků jsou dle svého charakteru uvažovány kolektivně nebo individuálně a při viditelnému zlepšení výstupu jsou implementovány v souladu s poskytnutými informacemi a požadavky pracovníků pro zajištění jejich maximální spokojenosti. Chybí definovaný seznam otázek na vedení společnosti, řízení a rozvoj pracovníků, který by byl k dispozici zaměstnancům a jednou ročně povinně dával zodpovězení. Výsledky z dotazníku by mohly odhalit skryté problémy a předejít jim, stejně tak, jako umožnit vedení rozvíjet své zaměstnance správným směrem.

3.9 Otázka: *Jak jsou pracovníci povzbuzováni a podporováni, aby se zapojili do procesu rozvoje organizace a do trvalého zlepšování?*

3.9 Odpověď: Finanční odměny za zaškolení nového zaměstnance, finanční odměny za přebrání nových úkolů. Chybí odměny za rozšiřování kompetencí (možnost pracovat na více pozicích), odměny za nižší zmetkovitost, plnění dle plánu a norem. Chybí pochvala při firemní poradě, soutěž o zaměstnance měsíce, atd.

3.10 Otázka: *Jak je zajištěno, aby odměňování a uznávání pracovníků podporovalo jejich angažovanost a motivaci, a to v souladu se strategií organizace?*

3.10 Odpověď: Odměny za zaškolení nového zaměstnance jsou dostupné jen opravdově angažovaným a zkušeným zaměstnancům, kteří mají zájem dosahovat požadovaných výstupů. Naproti tomu odměny za přebírání nových úkolů rozšiřují lidem kompetenci.

- **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

4.1 Otázka: *Jakým způsobem organizace identifikuje příležitosti pro vytváření partnerství, která jsou v souladu s celkovou strategií?*

4.1 Odpověď: Toto je především kompetencí pana Nováka, který je v nejužším, často osobním nebo telefonickém kontaktu s partnery, dodavateli, odběrateli, zákazníky a dalšími, kteří s ním jsou schopni komunikovat a sdílet užitečné informace, které pan Novák dovede využít při rozhodování o stakeholderech, nebo partnerstvích, která jsou v souladu se strategií podniku, tedy se mu nějakým způsobem hodí, mohou pro něj být přínosné. Z velké míry se tedy z hlediska partnerů jedná o doporučení od stakeholderů. Popřípadě jsou tyto příležitosti identifikovány panem Novákem skrze internet, který průběžně monitoruje. Téměř každý rok také jednatel podniku navštěvuje strojírenský veletrh.

4.2 Otázka: *Jak sdílí organizace znalosti a zkušenosti s vybranými obchodními partnery a jak s nimi spolupracuje například při vývoji nových výrobků a služeb?*

4.2 Odpověď: Nejčastěji tyto informace podnik sdílí skrze osobní jednání jednatele. Některé lze také vyčíst na webových stránkách společnosti. Z hlediska smluvních partnerů jsou také určité informace sdíleny ve smlouvách, nebo jiných dokumentech, které někteří partneři vyžadují, jako nutnou podmínku spolupráce (spíše u velkých nadnárodních společností). Co se týká vývoje, je pro pana Nováka nejzásadnější osobní konzultace s partnerem. Při této formě totiž pan Novák dovede nejlépe a nejefektivněji reagovat na požadavky, které je třeba splnit. Vždy se pochopitelně snaží najít způsob, kterým dosáhne toho, o co partner žádá při dodržení vysoké úrovně kvality a také co nejnižších nákladech. Kromě toho, že je jednatel podniku hlavní osobou, která vývoj zajišťuje, úzce při tom také spolupracuje s výrobním ředitelem, nebo mistrem ve výrobě, tak, aby dosáhli co nejlepšího výsledku v co nejkratším čase. Po jednání s klientem, kdy je pak třeba vše mít také stvrzeno v psané formě, probíhá myšlenková úvaha, porada s výše zmíněnými a následně často technický náskres formy, nebo její úpravy, který je v některých případech konzultován a schválen zákazníkem a následně fyzicky připraven pro výrobu zkušebních vzorků, které následně putují k zákazníkovi ke schválení. V některých případech je po schválení následně

naplánována a zahájena výroba, v jiných se zákazník vyjádří z hlediska nutných úprav. Na tuto zpětnou vazbu se snaží pan Novák co nejrychleji reagovat a část schvalovacího procesu se opakuje.

4.3 Otázka: *Jak je zajišťováno, aby finanční zdroje organizace byly využívány v souladu s celkovou strategií? Jak je plánována a hodnocena návratnost investic?*

4.3 Odpověď: Ve většině případů intuitivně panem Novákem, účetní a daňovou firmou, se kterou podnik spolupracuje, stejně tak, jako s finančním poradcem. Ke každému většímu zásahu do finančních zdrojů se také vyjadřuje paní výkonná ředitelka, která je také vlastníkem polovičního podílu podniku a stará se v něm o bankovní správu. Návratnost investic je plánována a hodnocena propočty všech výše zmíněných účastníků. V případě pana jednatele hrají navíc významnou roli letitá zkušenost s podnikáním a výrobou. Dalo by se tedy konstatovat, že plánování a hodnocení návratnosti neprobíhá na příliš profesionální úrovni, neboť se fakticky nejedná o konkrétní odborné výpočty ukazatelů, což je v souladu s konstatováním, že firma nemá zavedený ucelený systém analýzy.

4.4 Otázka: *Jak jsou v organizaci řízena finanční rizika?*

4.4 Odpověď: Finanční rizika jsou řízena ze strany výkonné ředitelky, která se stará také o bankovní záležitosti, spolu s fakturací atd. Sleduje kromě jiného také průběhy financování dlouhodobého majetku, pravidelně kontroluje průběh plateb ve prospěch podnikatelského účtu i opačně, výplatu mezd, daňovou povinnost a tak dále. Vše je vždy z její strany konfrontováno s názory pana jednatele při poradách. Podnik také externě spolupracuje s finančním poradcem, který je s finanční stránkou podniku seznámen a v případě velkých, zejména externích, hrozeb na ně dovede dostatečně včas upozornit. A navrhnout možnosti včasného předcházení dopadům finančních rizik. Z hlediska finančních rizik ve vztahu k účetní a daňové problematice se vedení podniku opět spoléhá na externisty, se kterými spolupracuje formou outsourcingu. Z hlediska rizik konkrétních případů řešení financování vedení spoléhá na své bankovní poradce.

Pro případy, kdy by skutečně došlo k finančnímu propadu, disponuje podnik potřebnou výší rezerv v rezervních fondech, na bankovním účtu, v materiálu a nevyexpedovaných výrobcích, nebo dokonce v méně likvidní formě, dlouhodobém, či nemovitém majetku.

4.5 Otázka: *Jak je zajišťováno, aby byl hmotný majetek organizace (budovy, zařízení apod.) využíván nejlepším možným způsobem a v souladu se stanovenou strategií a cíli?*

4.5 Odpověď: Pro vedení podniku bylo vždy zásadní při podnikání maximalizovat jeho užitek prakticky ve všech oblastech. Proto se vedení stará o striktní dodržování pravidel spojených s užíváním elektroniky, výrobních strojů a tak podobně. Stejně tak se podnik snaží naplno využít dostupnou kapacitu, kterou jim podnikové prostory nabízí, a vymýšlí inovace, nákup strojů atd., k tomu, aby například efektivněji využíval prostory v suterénu, kde sice z technických důvodů nemůže probíhat určitá část výroby, nicméně tyto prostory mohou fungovat například jako sklad za předpokladu, že je podnik zpřístupní prostřednictvím opravy a inovace průmyslového výtahu, který je aktuálně nefunkční.

Aby podnik dosahoval této maximalizace, jsou po budově například umístěny upozornění komunikující pracovníkům hlavní zásady užívání konkrétního přítomného majetku, se kterým se například právě chystají pracovat, manipulovat, nebo jej jinak využívat. Stejně tak jsou tyto zásady dány směrnici, popř. krizovým plánem (například pro to, aby v případě požáru došlo k co nejmenším škodám na majetku, samozřejmě až po zajištění bezpečnosti pracovníků) a s touto je každý jeden pracovník seznámen nejméně jednou, jakožto součástí dokumentace k podpisu při jeho přijetí na nějakou pracovní pozici v podniku, ale ideálně mnohem častěji formou připomínek při poradách, nebo osobním rozhovoru s vedením. Za dodržování stanovených pravidel užívání odpovídá každý jeden zaměstnanec a při nedodržování jim hrozí postihy srážkou ze mzdy, zejména v případě, kdy dojde k znehodnocení majetku. Kontrola tohoto dodržování probíhá několika způsoby, buďto se přímo stane porucha, nebo závada na majetku, kterou je třeba ihned řešit, nebo toto pochybení pracovníků registruje

někdo z vedení prostřednictvím kamerových záznamů, popřípadě nadřízený daného výrobního úseku.

4.6 Otázka: *Jakým způsobem jsou identifikovány případné negativní dopady organizace na životní prostředí? Existuje definovaný postup pro jejich řešení?*

4.6 Odpověď: Na některé z dopadů buď v minulosti upozornili sami pracovníci, například vyjádřením své nespokojenosti s přítomností kouře na jejich pracovišti při konkrétním kroku výroby, který vedení řešilo změnou plánování výroby skrze výrobního ředitele a mistra, jež tento proces/krok ve výrobě obstarává a dále zakoupili zařízení sloužící jako „čistička vzduchu“, která kouř ze spalin dovede filtrovat a pohlcovat. Na jiné upozornil sám úřad pro ochranu životního prostředí, který podnik se zjištěním problému obeznámil, stejně tak jako s postupem jeho řešení, posléze provedl počáteční měření, poskytl podniku čas na sjednání nápravy navrženým způsobem a následně provedl kontrolní měření potvrzující, že jsou již zjištěné hodnoty na stupni stanovené normy, o čemž vystavil pro podnik potvrzení.

Postup pro řešení velkého množství takovýchto problémů tedy nelze v podniku příliš generalizovat. Nicméně, v podniku existují směrnice, pro postup řešení problematických situací častěji se opakujících. Zejména, jelikož se jedná o výrobu, kde nelze vyloučit vznik hoření bez úmyslného zavinění, jsou pracovníci bez rozdílu pravidelně opakovaně seznamováni s postupem aplikovatelným v případě této situace. V mnohých případech se přitom jedná o postupy stanované a definované, jako povinnost podniku stanovaná zákonem. V podniku je dodržováno množství pravidel v souladu s ekologií, například z hlediska třídění a likvidace odpadu. Při výrobě také nedochází k úniku chemikálií způsobem, aby jakkoliv ohrožovali životní prostředí. Podnik usiluje o co nejvyšší míru šetrnosti vzhledem k životnímu prostředí a z hlediska výroby o co největší možnou recyklaci.

4.7 Otázka: *Jakým způsobem je zajišťováno, aby organizace hospodařila s využívanými zdroji efektivně (materiál, energie), minimalizovala jejich spotřebu i objem vzniklého odpadu a kde to lze, aby prováděla recyklaci odpadu?*

4.7 Odpověď: Tyto zásady má pan Novák osvojené od prvopočátků podnikání a sám důkladně dodržuje nejen v podnikání, ale také v osobním životě. Snaží se jít příkladem a také dohlíží, aby dodržovali zásady šetřící zdroje jejich efektivním využíváním ostatní, neboť tím dochází povětšinou také k efektivnějšímu hospodaření se zdroji finančními. Vše zohledňuje už při plánování jednotlivých pracovních úkonů, se kterými pak pracovníky při zapracovávání seznamuje. Jednatel podniku například nestrpí zbytečné plýtvání energie, a trvá na zásadách, jako je zhasínání na šatnách apod. v době, kdy se v nich nikdo odůvodněně nevyskytuje. Na toto například poukazují tabulky upozorňující a připomínající pracovníkům, aby zhasli při opuštění atd. Zaměstnanec, který prokazatelně úmyslně takové nařízení nerespektuje může hrozit postih srážkou ze mzdy. Podniku také záleží na minimalizování odpadu, proto například ve výrobě recykluje také vosk, který znovu taví a opakovaně užívá, například v případě, kdy dojde k výrobě zmetků voskových modelů, které nelze dále využít pro výrobu. Zásady efektivního využívání zdrojů jsou zaměstnancům vštěpovány jak při seznamování s výkonem práce, tak také průběžně při kontrolách jejich práce, nebo při poradách.

4.8 Otázka: *Jakým způsobem je řízen technologický rozvoj organizace, aby byl v souladu se stanovenou strategií a cíli?*

4.8 Odpověď: Jak již bylo zmíněno, o technologický rozvoj se zasazuje především pan Novák, který monitoruje možnosti trhu, konkurenci (např. jejich webové stránky, popř. se o ní dozvídá od zákazníků, kteří byli konkurencí odmítnuti, a proto se rozhodli oslovit vybraný podnik), komunikuje s partnery, snaží se hledat nová řešení pro co nejefektivnější plnění požadavků stakeholderů. Nejedná se však o systematický benchmarking v pravém slova smyslu, protože jde spíše o nárazové nežli pravidelné monitorování. Někdy také za jednatelem přijde s podnětem ředitel výroby, mistr, nebo dokonce operátor výroby. V tomto ohledu je pro ně pan Novák vždy k dispozici. Poté, co pan Novák získá informace o možnostech rozvoje, často velmi rychle zareaguje a po promyšlení a propočtech možný rozvoj konzultuje se zbytkem vedení. Pakliže se jedná o změnu dotýkající se nějakým způsobem zákazníka, konzultuje nejprve změnu také s ním

prostřednictvím jednání i písemně, aby nedošlo k nedorozumění a poškození důvěry z jeho strany a aby byl také srozuměn s možnými variantami změn postihující jejich odběr výrobků atd.

4.9 Otázka: *Jak je zajištěn přístup interních a externích uživatelů k potřebným informacím a datům? Jak je zajištěna relevantní ochrana dat a údajů?*

4.9 Odpověď:

Externí uživatelé mohou získat potřebné informace především prostřednictvím webových stránek, popřípadě skrze vývěsky, pokud uvažujeme například nabídky práce, na úřadu práce, nebo prostřednictvím místní kabelové televize, ...

Z hlediska stakeholderů, mají k informacím přístup skrze jednání (telefonické i osobní), emailovou komunikaci, smlouvy, či webové stránky.

Podnik se řídí a dodržuje pravidla GDPR při zacházení s údaji a daty.

Z hlediska přístupu k informacím pro interní uživatele je využíváno sdílených složek IS s omezením přístupu pod heslem (více méně jde o tzv. interní databázi), emailových schránek, při ochraně dat poskytované softwaru.

Dokumenty v jejich fyzické podobě jsou uchovávány způsobem, který nelze sdílet, nicméně se jedná o způsob splňující standardní požadavky.

Podnik má také dle požadavků zřízenou datovou schránku.

Pracovníci mají přístup k informacím především fyzicky, nebo telefonicky, v adekvátních případech dostatečně soukromě.

4.10 Otázka: *Jak je zajištěn rozvoj a ochrana duševního vlastnictví organizace?*

4.10 Odpověď: Podnik zamezuje úniku know-how především tím, že si do vedení nechce vpustit člověka, který není součástí rodiny (což logicky vychází z rodinného charakteru vybraného podniku), a kterého nezná na tolik dobře, aby bylo možné ho s důvěrou s tímto duševním vlastnictvím seznámit. Následně jsou v podniku podepisovány smlouvy o mlčenlivosti vypracované externím firemním právníkem. Rozvoj duševního vlastnictví je primárně záležitostí jednatele a výkonné ředitelky, jakožto polovičními podílíky podniku. Podnik má ochranu duševního vlastnictví ošetřeno také stran autorského práva, což je také

uplatňováno ve spolupráci s firemním právníkem. Podnik v současné době již nedisponuje aktuálními patenty.

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

5.1 Otázka: *Jaký systém organizace využívá k definování a řízení procesů, např. s využitím systémů jakosti (např. ISO) a ekologických a bezpečnostních standardů? Mají všechny procesy stanoveny vlastníky?*

5.1 Odpověď: Organizace nevyužívá sofistikovaný systém řízení procesů, pouze se o něj prozatím usiluje snahou o zavádění změn. Pochopitelně z hlediska například bezpečnosti, nebo ekologie využívá zákonné normy k zajištění standardů v této oblasti. Každý takový proces je tak v podniku definovaný zákonem a každý z nich má svého zodpovědného vlastníka.

Podnik se v současné době připravuje a vynakládá úsilí při přípravě pro získání environmentálního certifikátu ISO 14001:2004, nebo certifikátu kvality ISO 9001:2009.

5.2 Otázka: *Jakým způsobem byly pro jednotlivé klíčové procesy stanoveny ukazatele výkonnosti a jejich požadované (cílové) hodnoty?*

5.2 Odpověď: Ukazatele klíčových procesů byly stanoveny jednotlivě dle příslušné pracovní pozice. Jelikož se jedná o výrobní firmu s různorodou výrobou, jsou ukazatele většinou stanoveny jako počet zpracovaných kusů za časovou jednotku, avšak hodnoty normy se liší dle velikosti, složitosti a kvalitativní náročnosti požadavků. Například pracovník vyrábějící voskové modely má poměrně úzké rozpětí normy dané na pracovní směnu. Naproti tomu slévač nemůže mít stanovenou normu přesně na odlité kusy, ale spíše na hmotnost odlitého materiálu (potažmo počet lití). Požadované hodnoty jsou tak stanoveny individuálně na výrobek a dle aktuálně odpracovaných kusů je možné porovnat výkonnost pracovníků a následně i plánovat výrobu.

Při poradách jsou jednotlivé ukazatele výkonnosti komunikovány dle aktuální potřeby spíše než v pravidelných intervalech. Nejčastěji se jedná o ukazatel zmetkovosti, kvality, doby dodání, počtů vyrobených kusů a tak dále.

Bylo by namíste podniku navrhnout důslednější a zodpovědnější přístup k dodržování pravidelnosti ve sledování těchto ukazatelů, neboť pak dochází k porušování zásad SMART při stanovování primárně krátkodobých cílů, zejména z hlediska časové sledovatelnosti.

5.3 Otázka: *Jakým způsobem jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány a jak jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšování výkonnosti procesů? Jsou k hodnocení procesů využívány definované ukazatele a měřítka?*

5.3 Odpověď: Odpovědní pracovníci každý den vyhodnocují práci odvedenou na směně. Výsledky jsou těmito pracovníky následně předloženy vedení, které sleduje dodržení normy, případně analyzuje odchylky. Pokud je to možné a příčiny odchylky jsou zřejmé a dobře identifikované, je vedoucími pracovníky ihned konzultováno nápravné opatření. Je-li toto nápravné opatření úspěšné a zamezí odchylkám od normy směrem dolů při zachování stejně kvalitní odvedené práce, je tato změna zanesena do procesu. Vedení však připouští výkyvy v dodržování sledování norem ve dnech, kdy z důvodu jiné pracovní náplně nemá čas na zbytek, proto toto posuzování nelze zcela považovat za pravidelné.

5.4 Otázka: *Jak je zajištěno systematické řízení implementace nového procesu nebo změny stávajícího procesu? Jak jsou změny komunikovány všem dotčeným pracovníkům a externím subjektům a jak je zajištěno odpovídající školení, pokud je třeba?*

5.4 Odpověď: V první řadě je nový proces či změna ve stávajícím procesu definována vedoucím pracovníkem písemně (v el. podobě a ideálně v EPC diagramu). Nový proces či změna, pokud se jedná o změnu zásadní, je komunikována na celopodnikovém meetingu všem zaměstnancům a je dán prostor k vyjádření jejich dotazů a obav. Jakmile je nový proces nebo změna takto odsouhlasena na straně vedoucího pracovníka i vedeného pracovníka, je uložena v tištěné podobě a zaměstnanci jsou ústně informováni o uvedení procesu v platnost. Ideálně by měli zaměstnanci potvrdit seznámení s novým procesem či změnou svým podpisem a proces by měl být dostupný (v tištěné formě) na

pracovišti po celou dobu výkonu práce. V podniku je také ošetřena zpětná vazba implementace, a to mimo jiné opakovaným přímým dohledem vedoucího pracovníka.

5.5 Otázka: *Jak jsou navrhovány a vyvíjeny nové výrobky a služby a jak je zajišťováno, aby byly v souladu s potřebami a očekáváními zákazníků?*

5.5 Odpověď: U tohoto podniku je nabídka dána výlučně poptávkou. V naprosté většině případů je firma kontaktována s požadavkem na odlitek v určité kvalitě a množství, přičemž dostane k dispozici výkres (nebo jej sama zpracuje ve spolupráci a komunikaci se zákazníkem), model a mnohdy i formu na voskové modely. V tomto případě se jedná spíše o konzultaci požadavků na kvalitu odlitku a výrobní možnosti podniku. Pokud se však jedná o nově zaváděný výrobek, je nutné dle výkresové dokumentace projednat výrobu formy na voskový model s případnými přídávky a většinou i tuto výrobu zajistit. V obou případech platí, že po odzkoušení funkčnosti formy a kvalitativním odsouhlasení voskových modelů se vyrobí vzorková série za účelem proměření, případně i zástavbového odzkoušení odlitku. Pokud není důvod ke změnám v procesu pro odstranění některých nedostatků, je zahájena sériová výroba dle požadavků objednávky. Někteří odběratelé si přejí své výrobky dál obrábět do požadovaných přesných tvarů, tyto kovoobráběcí služby jsou podniku outsourcovány, respektive jsou kooperovány s některým s dlouhodobých partnerů v této oblasti. Zákazníkovi je tak nabídnut již rozměrově finální produkt bez nutnosti zajišťovat některé služby samostatně.

5.6 Otázka: *Jak je při navrhování výrobků a služeb využíváno kreativity vlastních pracovníků i externích partnerů:*

5.6 Odpověď: Jelikož se jedná o podnik specializující se na zakázkovou výrobu, jsou návrhy (tvar a rozměry) již předem dány a v mnoha případech je předdefinované i příslušenství pro odlití. V některých případech se ovšem příslušenství musí dotvořit až na základě zkušeností či výpočtů. Při takových návrzích využíváme zkušeností a poznatků zaměstnanců na různých pracovištích a společně utváříme co nejefektivnější výrobu odlitku. Zejména se jedná

o zkušenosti zaměřené na nejvyšší možnou kapacitu výroby a samozřejmě také na kvalitu. Návrh na zlepšení v podobě dokumentu, do kterého se tyto inovace zapisují a může sloužit jako podklad pro budoucí rozhodování. Samozřejmě každá inovace musí být odzkoušena i ve výrobě a musí být potvrzena její platnost.

5.7 Otázka: Jak organizace využívá marketing a sdělování hodnotové pozice současným a potenciálním zákazníkům?

5.7 Odpověď: Společnost využívá ke své reklamě především vlastních webových stránek, kde je představena historie i současnost včetně technologie. Vedení společnosti zároveň aktivně vyhledává případné zájemce o hliníkové odlitky a následně osobně vyjednává případnou spolupráci. Při osobním představení firmy je kladen důraz na historii, z které vychází vlastní potřeba slévárny, a na představení již uskutečněných projektů u světoznámých firem i malých odběratelů. Využití reklamy v rádiu, novinách... Utvoření souboru hodnot a prezentace jejich plnění současným zákazníkům (daří se nám každý měsíc navyšovat množství odlitého hliníku, už jsme neměli x měsíců nehodu, plníme v termínu...).

5.8 Otázka: Jak je zajišťováno, aby byly výroba a dodávání výrobků a vytváření a dodávání služeb v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků?

5.8 Odpověď: Na začátku každé spolupráce je veden se zákazníkem dialog ohledně klíčových parametrů zakázky, ať už se jedná o množství, termíny, kvalitu a jiné požadavky, vždy si nejprve dohodneme všechny parametry a dle našich možností uvedeme možnosti plnění. Pokud je vše v souladu s požadavky zákazníka, začínáme s výrobou vzorků. Vzorky jsou velice podstatnou součástí každé výroby, právě na nich je možné zjistit případné vady a také nechat odlitky důkladně proměřit, aby se ověřily rozměry, po jejichž doladění jsou odlitky vyráběny sériově a na klíčových pozicích je kontrolována kvalita, v závislosti na typu je kontrola buď pouze vizuální nebo i měřením. Objeví-li se během výroby vada, která nebyla během konzultací probrána, je proveden záznam vady a se zákazníkem je konzultována míra nedostatku a postup pro odstranění. Společnost by měla evidovat podrobný katalog vad, stejně tak by měl být od konstruktéra

stanoven tento katalog vad. Měl by být stanoven harmonogram výroby a stanoveny body, při kterých hlásit postup výroby. U větších, sériových zakázek, by měl být stanoven výhled dodávek tak, aby nebyla narušena kontinuita výroby u zákazníka. Vždy počítat s rezervou jak u termínu, tak u počtu vyrobených kusů.

5.9 Otázka: *Jakým způsobem je zajišťován systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky?*

5.9 Odpověď: Vedení společnosti dbá u klíčových zákazníků zejména na osobní kontakt. Může se jednat o projednání nové zakázky, nabídku inovace ve výrobě, možnosti rozšíření spolupráce či dovoz hotových výrobků, ve všech těchto případech se snaží vedení osobně angažovat a pokud to situace dovolí rádi uspořádají se zástupci zákazníka schůzku ať už v místě jejich působení, nebo v námi vybraném podniku s možností nahlédnutí do výroby. Je také kladen důraz na informovanost, zejména z pohledu výroby, kdy jsou podávány nadstandardní informace o toku výroby a termínech expedice jednotlivých výrobků. Zejména pak u zákazníků, pro které společnost vyrábí celou škálu odlitků, naslouchá vedení jejich aktuálním požadavkům a do jisté míry je schopno upřednostnit výrobu dle těchto priorit. Tito zákazníci tak dostávají servis, který jim do jisté míry odlehčuje, co se plánování týče. Pro udržení dobrých vztahů se nabízí pozvání zástupců zákazníka na výroční akce, seznamovací večírky atd. Dalo by se uvažovat i o slevě při objednávce nad určitý objem výroby nebo prodloužení termínů splatnosti – toto jsou velice citlivé faktory, které mohou hrát velkou roli pro např. přesun další výroby, avšak musí to být opravdu opodstatněný a dobře zvážený krok.

5.10 Otázka: *Jakým způsobem organizace zjišťuje spokojenost zákazníků a jak výsledky hodnocení spokojenosti využívá ke svému zlepšování?*

5.10 Odpověď: Kromě konzultací odlitků ve vzorkovací fázi a nahodilých rozhovorech u klíčových zákazníků, týkajících se kvality odlitků a spokojenosti s termíny, společnost nevyužívá dalších pomůcek ani služeb v této oblasti. Ovšem i tyto poznatky mnohokrát odhalí podnět pro zlepšení. Bylo by vhodné navrhnout systém zjišťování spokojenosti zákazníků – definovat seznam otázek a dát

odpovědné osobě zákazníka prostor se vyjádřit. Dle odpovědi pak navrhnout nápravná řešení a testovat jejich implementaci v praxi. Například: Byl/a jste spokojen/a s termínem dodání a komunikací o termínu dodání? Archivovat odpovědi u jednotlivých zákazníků i jednotlivých procesů a analyzovat jejich průběh.

2.7.2 Výsledky

- Kritérium 6: **Zákazníci**
 - Měřítko vnímání

Vybraný podnik nemá jednoznačně stanovena měřítko vnímání zákazníků. Je jim však poskytován rozmanitý systém možností kontaktování. Na webových stránkách podniku je pro potenciální i současné zákazníky sdíleno telefonní číslo samotného jednatele, a také číslo pro případ komunikování v angličtině, neboť sám jednatel podniku tyto schopnosti nevládní (tyto hovory jsou pak směřovány na výrobního ředitele). Dále je možná komunikace skrze několik emailových adres, ke kterým má přístup celé vedení podniku (jednatel, výkonná ředitelka i výrobní ředitel). Příležitostně se také stává, že zákazník navštíví podnik osobně, kde je ale bez předchozího sjednání schůzky možný neúspěch z hlediska přítomnosti kompetentních osob v daný moment, jelikož vedení podniku často pracuje formou home office, nebo cestuje po jiných zákaznících a stakeholderech. V neposlední řadě je možná komunikace skrze českou poštu, která je využívána spíše zřídka v případech nutnosti originálních podpisů apod., nebo již při realizování zakázek a jejich logistiky.

Veškeré telefonní hovory jsou zodpovídaný bezodkladně. V případě výluky v možnostech komunikace jsou řešeny tzv. ASAP („as soon as possible“ - jakmile je to jen možné). E-maily jsou denně kontrolovány všemi členy vedení podniku, stejně tak jako jeho poštovní schránka. Pokud je třeba, je obsah sdělení okamžitě řešen skrze telefonní hovory mezi členy vedení podniku a následně také při zvláštní, nebo běžné poradě, v závislosti na charakteru a důležitosti sdělení.

Z hlediska zkoumání spokojenosti stávajících zákazníků podnik nevyužívá k řešení zpětné vazby žádného dotazníku, nýbrž se na spokojenost doptává spíše telefonicky, skrze email, nebo při osobním jednání, popř. při předání výrobků, forem a jiných

prostředků k výrobě, nebo již při samotném vyřizování reklamací. Nejde tedy o soustavnou a pravidelnou činnost získávání informací o vnímání zákazníků. Nejpodstatnější však pro podnik je, aby v případě negativního sdílení vjemů reagoval pružně, rychle a kvalitně, a aby se z takovéto situace poučil.

- Ukazatele výkonnosti

Z dokumentace vybraného podniku lze vysledovat ukazatele výkonnosti z údajů týkajících se množství realizovaných zakázek, množství výrobků a z toho uznaného množství reklamací prodaných výrobků. Dále je možné stanovit procentuální míru úspěšnosti při dodržování doby dodání.

Následující tabulka zachycuje vývoj těchto ukazatelů vždy v období uplynulých tří let. Bohužel je nutné konstatovat, že i v odvětví, ve kterém podnik působí se negativně podepsaly dopady pandemie COVID již ve výsledcích z roku 2020 a to nejen na množství realizovaných zakázek, ale především z hlediska prodloužení doby dodání a spolu s nepředvídatelností, kterou situace přináší, také zhoršení míry dodržení doby dodání výrobků a to i přes to, že lze usuzovat, že nebýt vlivu COVIDu, byl by trend vývoje opačný.

Vývoj ukazatele reklamací je pozitivně markantní, neboť se jedná o poměrně nově zavedenou výrobu (od roku 2015) a s každou novou zakázkou sledovaný podnik získává důležité zkušenosti. Lze tedy z tohoto pohledu také usuzovat pozitivní vývoj indexu spokojenosti zákazníků.

Z důvodu, že si podnik kvůli možným konkurenčním bojům i přes nezveřejnění jeho názvu nepřeje zveřejnění přesných údajů z hlediska množství realizovaných zakázek, množství uznaných/částečně uznaných/neuznaných reklamací, a dalších údajů, které jsou zapotřebí pro účely výpočtu uváděných ukazatelů, a které podnik nemá zákonnou povinnost zveřejňovat, jsou na tomto místě uváděny pouze procentuální hodnoty finálních mír.

Podnik při stanovování doby dodání zohledňuje mimo jiného fakt, že tato doba může být v případech významných zákazníků individuálně zkracována a upravována, proto je možné uvést pouze míru toho, nakolik se podniku daří předem dohodnuté doby dodání

v podmínkách zakázek dodržovat prostřednictvím ukazatele míry dodržení doby dodání v %. Vedení podniku se domnívá, že vývoj tohoto ukazatele v uplynulých letech by býval měl pozitivně rostoucí trend, nebýt zmíněným dopadům COVID.

Pro vybraný podnik je opodstatněné sledovat míru fluktuace zákazníků pro její působení na B2B trhu (na trhu B2C tento ukazatel nemá velký význam, neboť je na něm vyskytují zákazníci, kteří mají zájem o jediný výrobek/sérii výrobků), neboť zejména tam si podnik velmi cení loajality, a kromě jiného jsou proto hodnoty tohoto ukazatele poměrně nízké.

Tabulka č. 6: Kritérium 6: Výsledky - Zákazníci, Ukazatele výkonnosti

UKAZATEL	ROK		
	2018	2019	2020
<i>Míra reklamací z realizovaných zakázek [%]</i>	8,4	5,6	4,5
<i>Míra částečně/plnohodnotně uznaných reklamací na všech obdržených reklamacích [%]</i>	80	65	63
<i>Míra dodržení doby dodání [%]</i>	89	95	93
<i>Míra fluktuace B2B zákazníků [%]</i>	2	1,8	1,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle (29, 2021)

▪ Kritérium 7: Pracovníci

- Měřítka vnímání

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o malý podnik (co do množství zaměstnanců) rodinného charakteru. Zpětná vazba ze strany pracovníků je tedy získávána pouze formou osobních rozhovorů (například při předávání tištěné podoby měsíčního platebního výměru, nebo příspěvků na poradách). Zaměstnanci mají také možnost anonymního vyjádření prostřednictvím plechové poštovní schránky zabezpečené zámkem umístěné v úseku pro stravování.

Vedení si se zaměstnanci obecně buduje blízké vztahy, proto není výjimkou, že si některý ze zaměstnanců dovolí požádat o osobní bezúročnou půjčku, která zpravidla probíhá formou tzv. předčasné výplaty, kdy je mu tato částka následně v době běžného vyplácení o tuto částku ponížena. Jedná se však zpravidla o půjčku v řádech stovek, ojedinele tisíců korun a pouze pro zaměstnance po skončení zkušební doby.

Každý ze zaměstnanců je bez rozdílu proškolen o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (tzv. BOZP), požární ochraně (tzv. PO), v případě, kdy zaměstnanec vykonává funkci řidiče, pak také školení s ní spojené.

Formou firemních benefitů jsou zaměstnancům podniku poskytovány plnohodnotně hrazené obědy, dovážené z nedaleké restaurace do místa pracoviště, kde jsou zajištěny podmínky v prostorech určených nejen ke stravování, ale také k odpočinku, v jídelním koutku, respektive kuchyňce.

Zaměstnanci čerpají obvyklou, zákonem stanovenou dovolenou.

- Ukazatele výkonnosti

Důležitým ukazatelem výkonnosti z hlediska pracovníků je ukazatel míry fluktuace, který je bohužel poměrně vysoký. Podnik tento výsledek přikládá především tomu, že jde často o pracovníky, kteří byli posláni z úřadu práce a nemají přitom příliš silnou motivaci setrvat na trhu zaměstnaných a dále také tomu, že je na některých pozicích v podniku, zejména ve výrobě, zapotřebí větší fyzická zdatnost, neboť je k výkonu určitých pracovních činností zapotřebí především silných rukou. Z tohoto důvodu je také poměrně nízká hodnota průměrného věku na pracovišti, stejně tak, jako přesila mužského pohlaví, a to i přes fakt, že v určité části výroby je naopak upřednostňováno ženské pohlaví, neboť se jedná o titěrnou práci vyžadující přesnost a zručnost. V posledním sledovaném roce však došlo k opačnému vývoji trendu ukazatele fluktuace zaměstnanců, a to poměrně výrazně. Vedení podniku se domnívá, že je tato pozitivní změna jedním z následků pandemie COVID, kvůli které podnik doposud nebyl nucen snižovat stavy.

Podnik si také uvědomuje přítomnost množství okolních podniků, nabízejících podobné pracovní příležitosti pro operátory výroby. I tímto faktem je vedení inspirováno k motivaci zaměstnanců k loajálnosti formou benefitů, jako jsou například hrazené obědy.

V podniku je zaveden elektronický docházkový informační systém, kde je také evidována absence pracovníků z důvodu pracovní neschopnosti.

Jelikož se podnik pokouší o zavedení podmínek nutných pro získání certifikace, eviduje také přesný počet úrazů na pracovišti a časové rozmezí, po které k žádnému úrazu nedošlo.

Tabulka č. 7: Kritérium 7: Výsledky - Pracovníci, Ukazatele výkonnosti

UKAZATEL	ROK		
	2018	2019	2020
<i>Průměrný počet pracovníků</i>	12	16	15
<i>Průměrný věk pracovníků [roky]</i>	38	35	42
<i>Podíl pracovníků mužského pohlaví ve výrobě [%]</i>	66,7	62,5	73,3
<i>Změna míry fluktuace pracovníků vzhledem k předchozímu roku [%]</i>		Zhoršení o 5,3 %	Zlepšení o 8,1 %
<i>Počet úrazů na pracovišti</i>	2	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování dle (29, 2021)

▪ Kritérium 8: Společnost

- Měřítka vnímání

Zkoumaný podnik je výrobní halou situovanou v průmyslové zóně města, tedy má všechny předpoklady k tomu, aby významným způsobem neovlivňoval život ve občanů. Vzhledem k charakteru výroby však podnik musí splňovat zákonné podmínky spojené s problematikou životního prostředí a ekologie, které si osvojil a snaží se především o minimalizování spotřeby energie, vody, a tak dále, stejně jako o správnou likvidaci minimálního nutného množství třízeného odpadu.

Život obyvatel města podnik pozitivně ovlivňuje přispíváním na školní akce pro děti, nebo jako vklad do tomboly při příležitosti tradičně pořádaného plesu, od čehož si podnik slibuje především zviditelnění a zlepšení pozice na trhu práce.

Celorepublikově podnik finančně podporuje onkologický výzkum prostřednictvím nadace Krtek.

Jelikož se však jedná o poměrně krátkodobě působící podnik, jeho prostředky k využití za účelem zviditelnění a celkového zlepšení veřejného mínění jsou limitované.

- Ukazatele výkonnosti

Mezi hlavní ukazatele patří zaznamenávané meziroční změny spojené zejména se změnami množství výroby, především, co se spotřeby energií týče (vzhledem k technologiím využívaným při výrobě přesným odléváním hliníku).

Vlivem pandemie COVID-19 došlo oproti roku 2019 ke snížení objemu výroby a s tím spojené spotřeby energií, zatímco v předchozím roku byl trend opačný. Stejně tak podnik musel snížit poskytnutá sponzorství (v mnohých případech by ani neměla využití z důvodů platných omezení akcí ze strany vlády) a dary (o to více podnik v porovnání s předchozími obdobími věnoval nadaci Krtek).

Tabulka č. 8: Kritérium 8: Výsledky - Společnost, Ukazatele výkonnosti

UKAZATEL	ROK		
	2018	2019	2020
<i>Sponzoring a dary [tisíce Kč]</i>	20	30	15
<i>Změna míry spotřeby [zvýšení/snížení spotřeby]</i>		Zvýšení o 9,7 %	Zvýšení o 3,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle (29, 2021)

▪ **Kritérium 9: Ekonomické výsledky**

- Ekonomické výstupy

Z hlediska ekonomických výsledků vybraného podniku je důležité hodnocení ekonomických výstupů prostřednictvím jeho výnosů, které vlivem epidemie COVID-19 již v roce 2020 oproti roku 2019 klesly, přičemž tento trend podnik očekává i v následujícím roce 2021. Nicméně je třeba zdůraznit, že se nejedná o pokles, jakožto důsledek špatného hospodaření podniku.

Z hlediska zadluženosti, usiluje zkoumaný podnik o optimalizaci, a tak při přijetí určité míry rizik, které s sebou tato politika přináší, udržuje společnost určitou úroveň zadlužení. V roce 2019 došlo k prudkému nárustu tohoto ukazatele vlivem pořízení dlouhodobého majetku.

Tabulka č. 9: Kritérium 9: Ekonomické výsledky, Ekonomické výstupy

UKAZATEL	ROK		
	2018	2019	2020
<i>Výnosy [tisíce Kč]</i>	8.007,9	17.748,69	16.644,17
<i>Zadluženost [tisíce Kč]</i>	124,7	1.564	129,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle (29, 2021)

- Ekonomické ukazatele výkonnosti

Jelikož si podnik nepřeje zveřejnění částek citlivých údajů týkajících se neveřejných ekonomických ukazatelů jeho výkonnosti, je na tomto místě pouze slovně popsán jejich vývoj v uplynulých třech letech. Zkoumaný podnik pro měření své výkonnosti v praxi využívá běžnou likviditu a míru celkové zadluženosti. Běžná likvidita byla v období roku 2018 i 2019 totožná, a to i přes prudký nárůst zadluženosti podniku. V roce 2020 však došlo k mírnému zhoršení tohoto ukazatele a schopnosti podniku splácet své závazky. Celková zadluženost vybraného podniku tedy meziročně z 2018 na 2019 prudce vzrostla, z 2019 na rok 2020 však již došlo k umoření vysoké výše zadluženosti a ta se vrátila na její obvyklou míru.

2.7.3 Bodové hodnocení

➤ *Bodové hodnocení předpokladů*

Bodové hodnocení předpokladů vychází z přístupu jasně stanoveného příručkou hodnotícího modelu START PLUS, jehož postup je následovný:

- 1) Ohodnocení jednotlivých otázek kritéria (bodová stupnice od 0 po 100) z hlediska přístupu, aplikace, hodnocení a zlepšování.
- 2) Výpočet aritmetických průměrů pro jednotlivé otázky.
- 3) Součet aritmetických průměrů všech otázek, jako celkový počet bodů získaných pro dané kritérium.

Tabulka č. 10: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 1: Vedení

<i>Otázka č.</i>	<i>Přístup</i>	<i>Aplikace</i>	<i>Hodnocení a zlepšování</i>	<i>Získané bodování</i>
1.1	30	40	30	33
1.2	20	30	20	23
1.3	50	60	40	50
1.4	10	30	30	23
1.5	60	60	40	53
1.6	60	90	40	63
1.7	70	70	30	57
1.8	70	90	60	73
1.9	70	70	70	70
1.10	60	50	50	53
Celkem získáno bodů za kritérium 1: Vedení				50

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 11: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 2: Strategie

<i>Otázka č.</i>	<i>Přístup</i>	<i>Aplikace</i>	<i>Hodnocení a zlepšování</i>	<i>Získané bodování</i>
2.1	60	60	50	57
2.2	20	20	20	20
2.3	30	10	20	20
2.4	50	60	60	57
2.5	10	10	0	7
2.6	70	70	60	67
2.7	20	30	30	27
2.8	50	50	50	50
2.9	30	20	10	20
2.10	30	20	10	20
Celkem získáno bodů za kritérium 2: Strategie				35

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 12: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 3: Pracovníci

<i>Otázka č.</i>	<i>Přístup</i>	<i>Aplikace</i>	<i>Hodnocení a zlepšování</i>	<i>Získané bodování</i>
3.1	10	10	10	10
3.2	70	70	50	63
3.3	70	60	60	63
3.4	30	30	30	30
3.5	40	15	25	27
3.6	60	50	40	50
3.7	50	50	50	50
3.8	40	40	30	37
3.9	20	20	10	17
3.10	30	20	10	20
Celkem získáno bodů za kritérium 3: Pracovníci				37

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 13: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 4: Partnerství a zdroje

<i>Otázka č.</i>	<i>Přístup</i>	<i>Aplikace</i>	<i>Hodnocení a zlepšování</i>	<i>Získané bodování</i>
4.1	40	60	40	47
4.2	60	60	50	57
4.3	30	15	10	18
4.4	50	60	60	57
4.5	70	70	40	60
4.6	35	35	40	37
4.7	50	60	40	50
4.8	55	55	40	50
4.9	70	70	55	65
4.10	70	70	50	63
Celkem získáno bodů za kritérium 4: Partnerství a zdroje				50

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 14: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 5: Proces, výroby a služby

<i>Otázka č.</i>	<i>Přístup</i>	<i>Aplikace</i>	<i>Hodnocení a zlepšování</i>	<i>Získané bodování</i>
5.1	20	15	10	15
5.2	35	50	45	43
5.3	50	60	50	53
5.4	60	60	50	57
5.5	70	90	70	77
5.6	50	70	50	57
5.7	40	40	30	37
5.8	70	70	65	68
5.9	65	60	50	58
5.10	30	40	40	40
Celkem získáno bodů za kritérium 5: Proces, výroby a služby				51

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ *Bodové hodnocení výsledků*

Bodové hodnocení výsledků vychází z přístupu podniku specificky stanoveného příručkou hodnotícího modelu START PLUS, jehož postup je následovný:

- 1) Ohodnocení jednotlivých otázek kritéria (bodová stupnice od 0 po 100) z hlediska trendů, cílů, srovnání a rozsahu.
- 2) Výpočet aritmetických průměrů pro jednotlivé otázky, resp. měřítka vnímání a ukazatele výkonnosti
- 3) Součet aritmetických průměrů všech otázek, jako celkový počet bodů získaných pro dané kritérium.
- 4) Poslední tabulka následně shrnuje bodové hodnocení kritérií výsledků 6-9 s ohledem procentuální důležitost.

Tabulka č. 15: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 6: Zákazníci

<i>Měřítka vnímání (6.1)</i> X <i>Ukazatele výkonnosti (6.2)</i>		<i>Trendy</i>	<i>Cíle</i>	<i>Srovnání</i>	<i>Rozsah</i>	<i>Získané bodování</i>
6.1	<i>Míra spokojenosti zákazníků</i>	X				
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (6.1)		10	0	0	20	7
6.2	<i>Míra reklamací z realizovaných zakázek [%]</i>	x	x			
	<i>Míra částečně/plnohodnotně uznaných reklamací na všech obdržených reklamacích [%]</i>	x				
	<i>Míra dodržení doby dodání [%]</i>	x	x			
	<i>Míra fluktuace B2B zákazníků [%]</i>	x				
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (6.2)		50	65	0	60	33

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 16: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 7: Pracovníci

<i>Měřítka vnímání (7.1)</i> X <i>Ukazatele výkonnosti (7.2)</i>		<i>Trendy</i>	<i>Cíle</i>	<i>Srovnání</i>	<i>Rozsah</i>	<i>Získané bodování</i>
7.1	<i>Operativní zjišťování spokojenosti</i>	x	x			

Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (7.1)		15	15	0	25	9
7.2	<i>Průměrný počet pracovníků</i>	<i>x</i>	<i>x</i>			
	<i>Průměrný věk pracovníků [roky]</i>	<i>x</i>				
	<i>Podíl pracovníků mužského pohlaví ve výrobě [%]</i>	<i>x</i>				
	<i>Změna míry fluktuace pracovníků vzhledem k předchozímu roku [%]</i>	<i>x</i>				
	<i>Počet úrazů na pracovišti</i>	<i>x</i>	<i>x</i>			
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (7.2)		55	30	0	40	24

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 17: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 8: Společnost

<i>Měřítka vnímání (8.1)</i>						
X		<i>Trendy</i>	<i>Cíle</i>	<i>Srovnání</i>	<i>Rozsah</i>	<i>Získané bodování</i>
<i>Ukazatele výkonnosti (8.2)</i>						
8.1	<i>Index vnímání společnosti</i>	<i>x</i>				
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (8.1)		20	0	0	20	7
8.2	<i>Sponzoring a dary [tisíce Kč]</i>	<i>x</i>	<i>x</i>			
	<i>Změna míry spotřeby [zvýšení/snížení spotřeby]</i>	<i>X</i>	<i>x</i>			
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (8.2)		45	60	0	50	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 18: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 9: Ekonomické výstupy a ukazatele výkonnosti

<i>Měřítka vnímání (9.1)</i>						
X		<i>Trendy</i>	<i>Cíle</i>	<i>Srovnání</i>	<i>Rozsah</i>	<i>Získané bodování</i>
<i>Ukazatele výkonnosti (9.2)</i>						
9.1	<i>Výkony</i>		<i>x</i>			
	<i>VH</i>		<i>x</i>			
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (9.1)		25	45	0	30	19
9.2	<i>Celková zadluženost</i>	<i>x</i>	<i>x</i>			
	<i>Návratnost investic</i>	<i>x</i>	<i>x</i>			
	<i>Likvidita</i>	<i>x</i>	X			
Celkem získáno bodů za dílčí kritérium (9.2)		55	55	0	65	35

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 19: Bodové hodnocení celkových výsledků – Kritérium 6-9

<i>Kritérium</i>	<i>Dílčí kritérium</i>	<i>Získáno bodů</i>	<i>Váha</i>	<i>Získané bodování</i>
<i>Kritérium 6:</i> <i>Zákazníci</i>	<i>6.1</i>	<i>7</i>	<i>75 %</i>	<i>5</i>
	<i>6.2</i>	<i>33</i>	<i>25 %</i>	<i>8</i>
<i>Celkem získáno bodů za kritérium (6)</i>		<i>40</i>		<i>13</i>
<i>Kritérium 7:</i> <i>Pracovníci</i>	<i>7.1</i>	<i>9</i>	<i>75 %</i>	<i>7</i>
	<i>7.2</i>	<i>24</i>	<i>25 %</i>	<i>6</i>
<i>Celkem získáno bodů za kritérium (7)</i>		<i>33</i>		<i>13</i>
<i>Kritérium 8:</i> <i>Společnost</i>	<i>8.1</i>	<i>7</i>	<i>50 %</i>	<i>4</i>
	<i>8.2</i>	<i>30</i>	<i>50 %</i>	<i>15</i>

<i>Celkem získáno bodů za kritérium (8)</i>		37		19
<i>Kritérium 9: Ekonomické výstupy a ukazatele výkonnosti</i>	9.1	19	50 %	10
	9.2	35	50 %	18
<i>Celkem získáno bodů za kritérium (9)</i>		54		28

Zdroj: Vlastní zpracování

➤ *Celkové bodové hodnocení*

Bodové hodnocení všech devíti kritérií vychází z přístupu podniku specificky stanoveného příručkou hodnotícího modelu START PLUS, jehož postup je následovný:

- I. Získané bodování jednotlivých kritérií je násobeno váhou, kterou tomu, kterému kritériu přiděluji model hodnocení podle jeho závažnosti.
- II. Zjištění celkového dosaženého počtu bodů.
- III. Zařazení podniku dle počtu získaných bodů mezi úspěšné/neúspěšné.

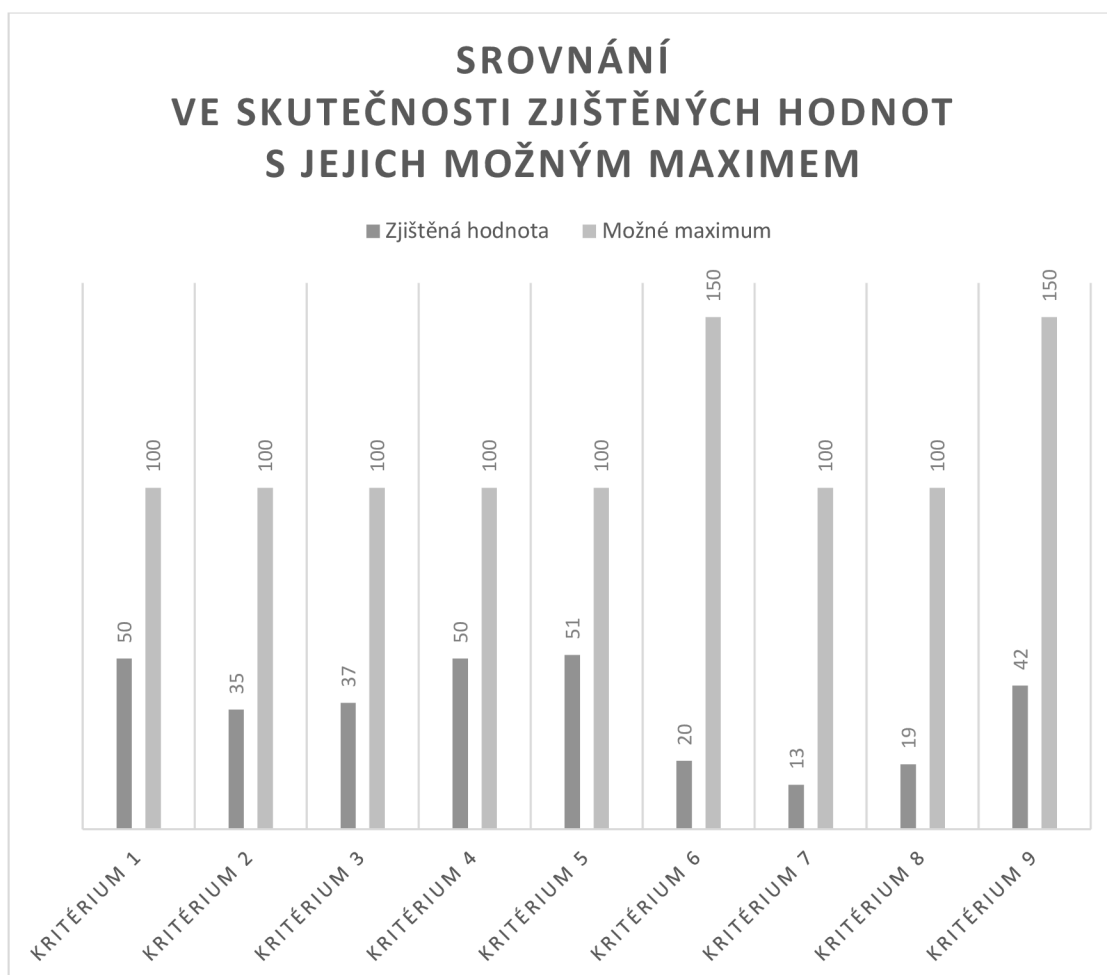
Tabulka č. 20: Celkové bodové hodnocení vybraného podniku podle modelu START PLUS

<i>Kritérium</i>	<i>Získané body</i>	<i>Váha</i>	<i>Celkové získané bodování kritéria</i>
1 – Vedení	50	x 1,0	50
2 – Strategie	35	x 1,0	35
3 – Pracovníci	37	x 1,0	37
4 – Partnerství a zdroje	50	x 1,0	50
5 – Procesy, výrobky a služby	51	x 1,0	51
6 – Zákazníci – výsledky	13	x 1,5	20
7 – Pracovníci – výsledky	13	x 1,0	13
8 – Společnost – výsledky	19	x 1,0	19
9 – Ekonomické výsledky	28	x 1,5	42
Celkem získáno bodů dle modelu START PLUS:			317

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě celkového vyhodnocení jednotlivých kritérií byl zjištěn bodový zisk 317, přičemž s ohledem na doporučovanou toleranční míru +/- 25 bodů, tedy se s výsledným hodnocením dostáváme na rozmezí 292 až 342 bodů. Vzhledem k faktu, že jsem při vypracování analýzy pro účely DP byla jediným hodnotitelem kritérií (pakliže zanedbáme úvahu konzultací s vedoucím práce) lze předpokládat spíše větší nepřesnost hodnocení, což ještě umocňuje fakt, že s hodnocením výkonnosti podle modelu START PLUS jsem se v praxi setkala poprvé.

Výše popsáním hodnocením jsem zjistila silné stránky zkoumaného podniku, stejně tak jako příležitosti ke zlepšení, což složí jako podklad následující podkapitoly 2.8 Silné stránky podniku a oblasti pro zlepšení.



Graf č. 1: Srovnání zjištěných hodnot s jejich možným maximem

Zdroj: Vlastní zpracování

2.8 Silné stránky podniku a oblasti pro zlepšení

K naplnění cílů práce bylo zapotřebí získání dat k identifikování silných stránek podniku a oblastí pro zlepšení. To se povedlo zajistit prostřednictvím využití analýzy pro hodnocení výkonnosti podniku podle modelu START PLUS. Návrhy, které budou v následující části zpracovány budou vycházet z výsledků analýzy shrnutých v následujících tabulkách.

Tabulka č. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Vedení

Kritérium 1: Vedení	
<i>Silné stránky</i>	Komunikace odůvodnění změn uvnitř i vně podniku
	Velká motivace majitele k rozvoji podniku
	Angažovanost vedení v rozvoji vztahů se zákazníky
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Manažerské schopnosti majitele na vedoucí pozici jednatele
	Pravidelné vyhodnocování a zlepšování výkonnosti podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Strategie

Kritérium 2: Strategie	
<i>Silné stránky</i>	Uplatnění technologických novinek při tvorbě strategie
	Segmentace a individuální přístupy k trhům
	Využití informací o očekáváních stakeholderů
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Využití hodnot a vývojových trendů interních ukazatelů výkonnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Pracovníci

Kritérium 3: Pracovníci	
<i>Silné stránky</i>	Způsob stanovování kompetencí, znalostí a dovedností zaměstnanců
	Způsob nábory a kariérní rozvoj zaměstnanců
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Podklady pro stanovování strategií a plánů řízení lidských zdrojů
	Motivační program pro zaměstnance a zajištění odměn

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Partnerství a zdroje

Kritérium 4: Partnerství a zdroje	
<i>Silné stránky</i>	Zpřístupnění interních a externích článků k informacím a datům
	Zajištění ochrany duševního vlastnictví
	Zajištění efektivního užívání hmotného majetku
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Plánování užívání finančních zdrojů a návratnosti investic
	Identifikace a postup řešení dopadů na životní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Procesy, výrobky a služby

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby	
<i>Silné stránky</i>	Proces návrhů a vývoj nových výrobků dle zákazníka
	Soulad výrobků s přáními zákazníka
	Systematický rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Chybějící systém k definování a řízení procesů
	Využití marketingu

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Zákazníci - výsledky

Kritérium 6: Zákazníci – výsledky	
<i>Silné stránky</i>	Snížení počtu reklamací obdržených za zkoumané období
	Zajištění zpětné vazby od zákazníků
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Zavedení systému pro měření spokojenosti zákazníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci - výsledky

Kritérium 7: Pracovníci – výsledky	
<i>Silné stránky</i>	Pružná organizační struktura
	Zajištění zpětné vazby od pracovníků
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Snížení úrazovosti
	Propracování systému benefitů a odměn
	Snížení míry fluktuace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Společnost - výsledky

Kritérium 8: Společnost – výsledky	
<i>Silné stránky</i>	Usilování o ekologické fungování
	Podporování zdravotnictví na celorepublikové úrovni
	Úspěšné zviditelňování podniku skrze děti, naši budoucnost
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Cílené zvyšování povědomí o podniku za účelem boje s fluktuací
	Analýza obyvatel města za účelem zjištění povědomí o podniku a pracovních příležitostech

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Ekonomické výsledky

Kritérium 9: Ekonomické výsledky	
<i>Silné stránky</i>	Dobrá likvidita
	Schopnost podniku plnit závazky a opětovné oddlužení se
	Celková ziskovost podniku
<i>Příležitosti pro zlepšení</i>	Propracovaný systém řízení míry zadlužení podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

3 VLASTNÍ NÁVRHY

Třetí část práce přináší vedení podniku X možnosti, kterými lze přispět ke zlepšení jeho současného stavu, resp. toho, jak se zkoumanému podniku povede na trhu. Je samozřejmé očekávání, že každý z návrhů bude prováděn za přesně stanovených a s odstupem času porovnatelných podmínek, a to za účelem možného zpětného posouzení, pro zjištění, zda byly změny skutečně úspěšné a přínosné.

Pro každý z návrhů je vždy nutné uvedení jeho návaznosti na analýzu podle modelu START PLUS, jeho podrobný popis (Co?) včetně cíle a možného přínosu pro podnik (Proč?), spolu s definovanými podmínkami jeho realizace (Jak?, Kdo? – Kým bude realizován?, Za jakých podmínek? – především finančních). Dále je nutné uvést časový plán s možnostmi kontroly. Na závěr jednotlivých návrhů bude zpracována analýza rizik, která s sebou možným způsobem ponese a celkové shrnutí návrhové části.

3.1 Návrh č. I: ÚRAZOVOST, BENEFITY, FLUKTUACE

3.1.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 7: Pracovníci - výsledky

Tento návrh vychází z faktu, že v provedeném hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS dopadlo s bodovým hodnocením celkově získaných 13 bodů z možných 100 bodů, při podílu na celkovém množství podnikem získaných 317-ti bodů, nejhůře kritérium 7: Pracovníci – výsledky.

Součástí vyhodnocení byly definovány následující silné stránky: Pružná organizační struktura a zajištění zpětné vazby od pracovníků. Tyto silné stránky je nyní zapotřebí využít k tomu, aby došlo k posílení hodnocení téhož kritéria a spolu s tím je třeba navrhnout řešení pro následující příležitosti ke zlepšení: Snížení úrazovosti, propracování systému benefitů a odměn a snížení míry fluktuace pracovníků.

3.1.2 Popis návrhu č. I

Návrh č. I byl pojmenován hesly, ke kterým se bezpochyby pojí. Z hlediska tohoto návrhu se budu držet pravidla, že někdy i malý zásah může přinést velké změny.

- Úrazovost – Prostřednictvím vyhodnocování vyšlo najevo, že je třeba snížení tohoto ukazatele. V zásadě lze doporučit **větší důraz na upomínání dodržování bezpečnosti na pracovišti například formou cedulek s texty o opatrnosti**. Jelikož pracovníci absolvují školení o BOZP, je důležité jim tyto **zásady opakovaně připomínat na poradách a také pracovníky vyzvat k vzájemné kontrole a případnému upozornění sebe navzájem a dle závažnosti také vedení**.
- Benefity – Podnik nedostatečnou formou benefitů a odměn motivuje své pracovníky, proto je třeba navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení. Podnik sice v současné době poskytuje jistou formu benefitů, nicméně zaměstnancům také hrozí srážky ze mzdy, což může působit příliš negativním dojmem a může mít za následek nejen vyšší fluktuaci, ale také menší pozornost při práci a z toho plynoucí vysokou úrazovost. **Navrhují tedy řešení v podobě omezení této demotivující hrozby**.
- Fluktuace – Jedním z nejzásadnějších problémů je přílišná fluktuace zaměstnanců, která však částečně není přímo zaviněná podnikem. Je však možné navrhnout **změny v podobě lepšího konkurenčního boje s okolními podniky a jimi nabízenými pracovními příležitostmi**. Dále navrhuji **motivační odměnu v podobě jednorázových příspěvků ke mzdě podle doby působení v podniku** podle následující tabulky. Možností je také tzv. náborový příspěvek, který však není více zpracován, protože s sebou nese riziko, že bude pouze docházet k prodloužení doby, po kterou fluktuant v podniku bude, pro splnění nutné podmínky získání této odměny.

Tabulka č. 30: Jednorázové motivační příspěvky za loajalitu

Doba zaměstnaneckého poměru (včetně zkušební lhůty)	Jednorázová finanční odměna v Kč
6 měsíců	2000 Kč
10 měsíců	1500 Kč
12 měsíců	1200 Kč
14 měsíců	1300 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Cíl a možný přínos realizace návrhu č. I

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho kritéria 7: Pracovníci – výsledky.

Přínosem realizace tohoto návrhu by mělo být, že při příštím hodnocení modelem START PLUS podnik získá více bodů a bude se moci lépe umístit v případném soutěžení podniků ucházejících se o Národní cenu kvality České republiky.

Realizace návrhu podniku přinese propracovanější systém ke snížení počtu úrazů na pracovišti, respektive pro jejich systematické předcházení. Dále také přinese změny v systému benefitů a ohodnocení pracovníků, především omezení možností srážek ze mzdy z pohledu zaměstnanců, vnímajících toto opatření jako hrozbu a podnět k častější fluktuaci, tedy i změny v systému konkurenčního boje a v neposlední řadě odměny za loajalitu.

3.1.3 Časový plán návrhu č. I

V ideálním případě by měl podnik začít s uzpůsobením návrhů dle vlastních představ okamžitě poté, co jim bude předložena tato diplomová práce. Následně, ve chvíli, kdy bude vybraný podnik s vlastní přípravou hotový, není důvod dále otálet, především i proto, že se nejedná o žádné finančně nákladné řešení, jako spíše o časovou investici a vlastní úsilí na straně vedení. Bylo by tedy vhodné začít se zavedením od následujícího měsíce. Z hlediska ukončení aplikování návrhu nejsou stanoveny žádné mantinely. Snad lze jen hovořit o časových meznících, kdy proběhne příští hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS, pakliže toto přinese dle očekávání jiné výsledky, čímž dojde ke změření úspěšnosti aplikovaného návrhu změny.

3.1.4 Rizika realizace návrhu č. I

Největší riziko pro vybraný podnik by mohlo vzniknout tak, že by zaměstnanci zneužili snížení hrozby srážek ze mzdy (R1).

3.2 Návrh č. II: DOTAZNÍK PRO ZÁKAZNÍKA

3.2.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Tento návrh vychází z faktu, že v provedeném hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS dopadlo s bodovým hodnocením celkově získaných 20 bodů z možných 150-ti bodů, při podílu na celkovém množství podnikem získaných 317-ti bodů, na druhém místě od konce všech devíti hodnocených kritérií právě kritérium 6: Zákazníci – výsledky.

Součástí vyhodnocení byly definovány následující silné stránky: Snížení počtu reklamací obdržených za zkoumané období a zajištění zpětné vazby od zákazníků. Tyto silné stránky je nyní potřeba využít k podpoření zlepšení příštího opakování hodnocení podniku podle modelu START PLUS. Dále je také třeba navrhnout řešení k využití zjištěných příležitostí ke zlepšení, především prostřednictvím zavedení systému pro měření spokojenosti zákazníků.

3.2.2 Popis návrhu č. II

Návrh č. II je pojmenován **Dotazník pro zákazníka**, neboť je zapotřebí především **důsledně a pravidelně zjišťovat jeho zpětnou vazbu**, dostupná data zpracovávat, ukládat, analyzovat a aktualizovat tak, aby byl podnik s odstupem času schopen lépe reagovat na přání zákazníků, a v případě nutnosti také **upravovat strategii** na základě zjištěných trendů a cílů. Návrh konkrétního dotazníku se řídí formální podobou jeho přípravy, jako prostředku pro shromažďování dat pro účely výzkumu probíhajícího formou dotazníkového šetření. Tento návrh je k práci vyhotoven jako příloha č. I.

Cíl a možný přínos realizace návrhu č. II

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho kritéria 6: Zákazníci – výsledky.

Přínosem realizace tohoto návrhu by mělo být, že v příštím hodnocení modelem START PLUS podnik získá více bodů a bude se moci lépe umístit při případném soutěžení podniků ucházejících se o Národní cenu kvality České republiky.

Realizace návrhu podniku přinese formální podobu uceleného systému pro získávání, zpracování a archivaci zpětné vazby od zákazníků, její pravidelnou aktualizaci a úpravu strategie ze zjištěných dat plynoucí.

3.2.3 Časový plán návrhu č. II

Časový plán realizace návrhu č. II je shodný s plánem realizace návrhu č. II popsaného v podkapitole 3.1.3 Časový plán návrhu č. I s rozdílem, že vybraný podnik možná nebude muset předložený dotazník nijak zvlášť upravovat a bude jej moci aplikovat přímo, čímž dojde k urychlení procesu. Taktéž o dalším užívání změněného dle tohoto návrhu rozhodne příští měření podle modelu START PLUS.

3.2.4 Rizika realizace návrhu č. II

Asi nejpravděpodobnějším možným rizikem zmaření realizace tohoto návrhu je fakt, že zákazník nebude mít motivaci pro opakované poskytování zpětné vazby prostřednictvím vyplňování dotazníku za předpokladu, že k tomu nebude smluvně zavázán, co by se dalo ošetřit především u nově přichozích zákazníků (R2).

3.3 Návrh č. III: DOTAZNÍK PRO OKOLÍ PODNIKU, MARKETING

3.3.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 8: Společnost – výsledky

Tento návrh je na místě z důvodu, že v provedeném hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS skončilo s bodovým hodnocením celkově získaných 19 bodů z možných 100 bodů, při podílu na celkovém množství podnikem získaných 317-ti bodů, na třetím místě od konce všech devíti hodnocených kritérií právě kritérium 8: Společnost - výsledky.

Součástí vyhodnocení byly definovány následující silné stánky: Úsilí o ekologické fungování, podpora zdravotnictví na celorepublikové úrovni a v neposlední řadě také úspěšné zviditelnění podniku skrze sponzorství akcí pro děti zejména předškolního a školního věku, které by bylo vhodné využít pro zlepšení celkového hodnocení Kritéria 8: Společnost – výsledky při příštím měření výkonnosti podniku podle modelu START PLUS. Navržené řešení přitom musí být aplikován na místa, kde pro podnik vznikají tak zvané příležitosti ke zlepšení, jenž zní následovně: Cílené zvyšování povědomí o podniku prostřednictvím marketingu i výzkumným šetřením za účelem boje s fluktuací a analýza obyvatel města za účelem zjištění povědomí o podniku a pracovních příležitostech.

3.3.2 Popis návrhu č. III

Na základě zjištění navrhuji na tomto místě **výzkum blízkého okolí místa výrobní haly**, tedy města Zlín a jeho aglomerace, neboť nejzásadnější problém z hlediska povědomí společnosti se mimo jiné váže na přilákání potenciálních zájemců o zaměstnanecký poměr, přičemž pozice operátorů výroby je zpravidla obsazována právě obyvateli míst v dojezdové vzdálenosti. Dále je pro účely zviditelnění třeba navrhnout řešení jednoho ze 4P a sice **Promotion – neboli propagace**.

Cíl a možný přínos realizace návrhu č. III

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho kritéria 8: Společnost - výsledky.

Přínosem realizace tohoto návrhu by mělo být, že v příštím hodnocení modelem START PLUS podnik získá více bodů a bude se moci lépe umístit při případném soutěžení podniků ucházejících se o Národní cenu kvality České republiky.

Realizace návrhu podniku přinese formální podobu uceleného systému pro získávání, zpracování a archivaci zpětné vazby od společnosti, z hlediska jejího vnímání vybraného podniku, její pravidelnou aktualizaci a úpravu strategie ze zjištěných dat plynoucí a potřebnou.

Realizace tohoto návrhu vybranému podniku poskytne ještě jeden další přínos a sice propracované řešení propagace podniku vzhledem ke společnosti a jeho zviditelnění před ní.

3.3.3 Časový plán návrhu č. III

Z hlediska přístupu k časovému plánu aplikace návrhu č. III lze konstatovat, že bude totožný, jako u předchozího návrhu. Nicméně, z důvodu, že se jedná již o třetí zpracovaný návrh a faktu, že vzhledem k současnému rozsahu diplomové práce není její součástí finální podoba formy prostředků k propagaci vybraného podniku, ale pouze její faktická zjištění pro účely diplomové práce nejdůležitější, lze očekávat delší časovou prodlevu, než si podnik tyto podklady zpracuje dle vlastního uvážení a prostředků (fotografií, obrázků, loga, atd.) a dotazníku.

Taktéž evidujeme časové omezení příštího měření podniku podle modelu START PLUS, jenž by mělo probíhat pravidelně.

3.3.4 Rizika realizace návrhu č. III

Hlavní riziko realizace návrhu č. III je nevole společnosti dotazník vyplnit (R3), nebo příliš nákladné řešení propagace vybraného podniku (R4).

3.4 Návrh č. IV: PROCESNÍ ZLEPŠENÍ

3.4.1 Spojitost se „START PLUS“ – Kritérium 5: Procesy, výrobky, služby

Ačkoliv tento návrh zcela nevychází z nutností prvních příček zavádění změn ke zlepšení z důvodu nízkého hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS v této oblasti, kde skončilo s bodovým hodnocením celkově získaných 51 bodů z možných 100 bodů, při podílu na celkovém množství podnikem získaných 317-ti bodů, na prvním místě, čili dopadlo ze všech devíti hodnocených kritérií nejlépe právě kritérium 5: Procesy, výrobky a služby. Přesto jsem se závěrem své práce rozhodla tuto změnu navrhnout, neboť při její aplikaci může dojít také ke změnám v příštím hodnocení výsledkového kritéria č. 9: Ekonomické výsledky a tyto, jak známo, je vhodné podporovat průběžně.

3.4.2 Popis návrhu č. IV

Tento návrh spočívá v záměru zvýšení efektivity při využití finančních zdrojů (formou nákupu tzv. stromků by podnik nepřišel o náklady spojené s nutným zpomalením výroby zakázek pro zákazníky a vlastní výrobou těchto stromků – materiál, energie, atd.), lidských zdrojů (neboť pracovníci, kteří by stromky vyráběli by se při vlastní stromků museli na čas přestat věnovat své běžné pracovní náplni) i samotné výroby (neboť by došlo k jejímu zrychlení, protože současná kapacita stromků již není postačující pro účely rychlejšího vykrytí zakázek, přičemž v podniku je pro ně dostatek prostoru). Jedinou překážkou je tedy to, že je nemá, kdo a kdy vyhotovit [26].

Cíl a možný přínos realizace návrhu č. IV

Cílem tohoto návrhu je zlepšení vybraného podniku z hlediska jeho kritéria 5: Procesy, výrobky, služby a zároveň kritérium 9: Ekonomické výsledky.

Přínosem realizace tohoto návrhu by mělo být, že v příštím hodnocení modelem START PLUS podnik získá více bodů a bude se moci lépe umístit při případném soutěžení podniků ucházejících se o Národní cenu kvality České republiky.

Realizace návrhu by vybranému podniku měla při postupování podle propracovaného finančního plánu nákupu výrobních pomůcek malé procesního zlepšení s velkými dopady, neboť bude podnik následně schopen vykrýt větší množství zakázek v kratším čase. Navíc ho připraví o méně finančních prostředků, jakožto nákladových výdajů nežli v případě, kdy by si podnik tyto pomůcky vyráběl svépomocí.

3.4.3 Časový plán návrhu č. IV

Jelikož podnik několika kusy takovýchto stromků disponuje, a protože se nejedná nijak nákladnou záležitostí, mohl by podnik využít podkladů nákresů a podobně z předchozí vlastní výroby. Byl by tak limitovaný pouze z hlediska časových možností dodavatele, který by pro podnik tyto pomůcky tentokrát vyráběl.

3.4.4 Rizika realizace návrhu č. IV

Rizikem, které s sebou realizace tohoto návrhu přináší je nedodržení lhůty a příliš dlouhá doba dodání stromků od nového výrobce (R5).

3.5 Analýza rizik návrhů

Další oblast k analýze představují rizika spojená s možnými změnami. Tato rizika je důležité včasné identifikovat a pokusit se jim předejít, či zcela zamezit, respektive eliminovat jejich negativní vliv a dopady na podnik při realizaci jednotlivých návrhů.

Postup při analýze rizik číslo R1-R5 vybraného podniku je následovný:

1. Identifikace rizika Rx
2. Lze Rx předejít? ... Jak?
3. Pravděpodobnost PRx
4. Míra dopadu MdRx
5. Vyhodnocení rizika (Součin PRx*MdRx)

Pro účely analýzy rizik vybraného podniku byla stanovena následující hodnotící stupnice:

<i>Míra dopadu</i>	<i>Pravděpodobnost rizika (%)</i>	<i>Stupeň rizika</i>
Velmi malá	Méně než 5	1
Malá	25	2
Střední	50	3
Vysoká	75	4
Velmi vysoká	Více než 95	5

Tabulka č. 31: Stupnice rizik Rx
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

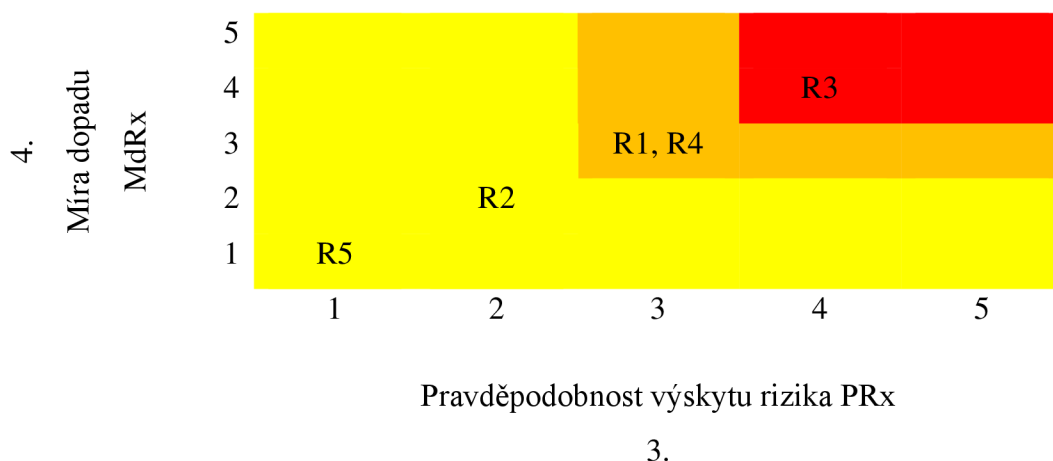
V následující Tab. č. 32: Vyhodnocení rizik R1 – R5 jsou možná rizika vyhodnocena podle kritérií daných stupnicí v Tab. č. 31: Stupnice rizik Rx. Pořadí 1.-5. vychází z postupu.

Číslo	1.	2.	3.	4.	5.
R1	Zneužití omezení srážek ze mzdy	Podpis zaměstnanců na dokumentu s poučením zamezujícím zneužití.	50	3	150
R2	Nevole/nezájem zákazníků vyplňovat dotazník	Podmínka zákazníka k tomu zavazující, jako součást smlouvy	25	2	50
R3	Nevole/nezájem společnosti vyplňovat dotazník	Motivace finanční odměnou.	75	4	300
R4	Nákladné řešení propagace	Finanční rozpočet stanovený vedením podniku	50	3	150
R5	Pozdní dodání stromků	Výběr zodpovědného dodavatele	5	1	5

Tabulka č. 32: Vyhodnocení rizik R1 – R5 vybraného podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2020)

Legenda Tabulky č. 33: Mapa rizik, zaznamenávající pravděpodobnost výskytu:

- Červená – význam rizika převyšující hodnotu 300
- Oranžová – význam rizika v rozmezí hodnot 60-150
- Žlutá – význam rizika menší než 60



Tabulka č. 33: Mapa rizik vybraného podniku
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

3.6 Shrnutí návrhové části

V návrhové části této DP byly vedení podniku navrženy celkem čtyři řešení vedoucí podnik ke změnám s předvídaným pozitivním dopadem na výsledky jednotlivých dotčených kritérií při příštím pravidelném hodnocení podniku podle vícekritériálního modelu pro hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu START PLUS.

Každý z návrhů obsahuje podkapitulu vážící se k jeho spojitosti se START PLUS, respektive odůvodnění identifikované potřeby definované změny, jeho podrobný popis spolu s cílem a možným přínosem pro podnik v případě jeho realizace, časovým plánem a mezníky a v poslední řadě také možnými riziky realizace těchto návrhů.

Jednotlivá rizika jsou v závěru analytické části zpracovány do podoby mapy rizik.

Jednotlivé návrhy jsou seřazeny a rozpracovány podle preference nutnosti jejich realizace, kdy jejich aplikace bude mít za předpokladu příznivých dopadů na podnik největší míru působení a může nejvíce pozitivně ovlivnit dané kritérium při příštím měření podniku podle modelu START PLUS. Tedy návrh č. I a jeho realizace je pro podnik nejvíce klíčová.

Nejvíce riskantní je přitom pro podnik realizace návrhu č. III a R3, které se, jak je zřejmé z mapy rizik nachází v červené zóně, tedy nad hodnotou 300.

ZÁVĚR

Závěrem bych chtěla především pozitivně zhodnotit dosažení jejího cíle, tedy zpracování analýzy v oblasti užívání vícekritériálního modelu pro hodnocení manažerských přístupů a firemní výkonnosti s akcentem na nefinanční aspekty a následné provedení hodnocení vybraného podniku podle modelu Start Plus a identifikace příležitostí pro zlepšování a zpracování návrhu zlepšení. Dosažení cíle považují za úspěšné, neboť se mi podařilo na základě bodových hodnocení jednotlivých kritérií při použití vícekritériálního modelu Národní ceny kvality České republiky START PLUS identifikovat silné stránky jednotlivých kritérií, stejně tak jako jejich příležitosti ke zlepšení, na základě čehož bylo následně navrženo hned několik návrhů změn vedoucích podnik ke zlepšení.

Použití modelu START PLUS hodnotím pozitivně, protože k hodnocení tímto vícekritériálním modelem hodnocení výkonnosti podniku dostupná příručka je velmi užitečná, jednoznačná a celkově nápomocná v každém kroku hodnocení.

Tato diplomová práce, především potom její část s výsledky hodnocení spolu s navrženými změnami, bude předložena vedení vybraného podniku, který následně zvaží jejich realizaci ve svém provozu.

Při práci jsem se nesešla s žádným významným problémem, snad jen, z hlediska obavy z možného poškození vybraného podniku z důvodu úniku/vyzrazení informací, které by bylo možné zneužít pro účely konkurenčních bojů, a to i přes fakt, že v diplomové práci podnik není nikde jmenován. Přesto by na základě lehkovážného sdílení některých indicií mohlo k vyzrazení dojít, což se, pevně věřím, nestalo.

Doufám, že nejen pro podnik, ale také čtenáře z veřejných řad bude tato práce užitečná.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 9788072612246.
- [2] JIRÁSEK, Jaroslav. *Benchmarking a konkurenční zpravodajství: souměření pro soupeření*. Praha: Profess Consulting, 2007. ISBN 9788072590513.
- [3] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611775.
- [4] BRAUN V. et all. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 82s. ISBN 978-80-02-02198-8.
- [5] *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainte, resovaných stran*. Brussels: EFQM, c2012. ISBN 978-90-5236-698-2.
- [6] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 9788024744568.
- [7] KOVÁCS, Jan. *Kompetentní manažer procesu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 9788073574635.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 8072610546.
- [9] McKinsey 7S. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 29.07.2015 [cit. 23.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [10] <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/model-7s-mc-kinsey/>
- [11] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2000. *Systémy managementu kvality – Směrnice pro zlepšování výkonnosti*. Praha: Český normalizační institut, 2001. 94 s. Třídící znak 01 0324.

- [12] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729244.
- [13] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014. ISBN 9788072612741.
- [14] SCS.ABZ.CZ. 2011. Pojem tradiční. Slovník-cizích-slov.abz.cz [on-line]. ©2005-2021 [cit. 2021-05-04]. Dostupné z:
<https://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/tradicni>
- [15] VEBER, J. a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 2014. ISBN 9788072612741.
- [16] ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístupy managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Květen 2010. 72 s.
- [17] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024724324.
- [18] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. ISBN 9788026500322.
- [19] KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. 1., Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [20] BRAUN V. et al. *Národní cena kvality ČR – Model START PLUS*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 9788002024262.
- [21] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
- [22] OXYSHOP. 2010. Chcete být lepší než konkurence? Aplikujte 7S. *Oxyshop.cz* [on-line]. ©2015-2020 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z:
<https://www.oxyshop.cz/blog/chcete-byt-lepsi-nez-konkurence-aplikujte-7s.html>
- [23] KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 9., přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

- [24] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1., Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [25] MANAGEMENTMAMIA. 2015. McKinsey 7S. *Managementmania.com* [on-line]. ©2011-2016 [cit. 2020-01-03]. Dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>
- [26] NOVOTNÁ, I. 2021. Interview s výkonnou ředitelkou X s.r.o., Průmyslová 1, Zlín. 22. 11. 2020.
- [27] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2., rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [28] WESTWOOD, John. *Jak sestavit marketingový plán*. Přeložil Jiří VEJDĚLEK. 1., Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-542-4.
- [29] NOVOTNÁ, I. 2021. Interview s výkonnou ředitelkou X s.r.o., Průmyslová 1, Zlín. 25. 04. 2020.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Bodové hodnocení otázek	25
Tabulka č. 2: Kriteriaální hodnocení	26
Tabulka č. 3: SWOT analýza	28
Tabulka č. 4: TOWS matice	28
Tabulka č. 5: Základní informace o vybraném podniku	31
Tabulka č. 6: Kritérium 6: Výsledky - Zákazníci, Ukazatele výkonnosti	65
Tabulka č. 7: Kritérium 7: Výsledky - Pracovníci, Ukazatele výkonnosti	67
Tabulka č. 8: Kritérium 8: Výsledky - Společnost, Ukazatele výkonnosti	68
Tabulka č. 9: Kritérium 9: Ekonomické výsledky, Ekonomické výstupy	69
Tabulka č. 10: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 1: Vedení	70
Tabulka č. 11: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 2: Strategie	70
Tabulka č. 12: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 3: Pracovníci	71
Tabulka č. 13: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 4: Partnerství a zdroje	71
Tabulka č. 14: Bodové hodnocení předpokladů – Kritérium 5: Proces, výrobky a služby	72
Tabulka č. 15: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 6: Zákazníci	73
Tabulka č. 16: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 7: Pracovníci	73
Tabulka č. 17: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 8: Společnost	74
Tabulka č. 18: Bodové hodnocení výsledků – Kritérium 9: Ekonomické výstupy a ukazatele výkonnosti	75
Tabulka č. 19: Bodové hodnocení celkových výsledků – Kritérium 6-9	75
Tabulka č. 20: Celkové bodové hodnocení vybraného podniku podle modelu START PLUS	76
Tabulka č. 21: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Vedení	78
<i>Tabulka č. 22: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Strategie</i>	<i>78</i>
Tabulka č. 23: Silné stránky a oblasti pro zlepšení - Pracovníci	78
Tabulka č. 24: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Partnerství a zdroje	79
Tabulka č. 25: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Procesy, výrobky a služby	79
Tabulka č. 26: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Zákazníci - výsledky	79
Tabulka č. 27: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Pracovníci - výsledky	80

Tabulka č. 28: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Společnost - výsledky	80
Tabulka č. 29: Silné stránky a oblasti pro zlepšení – Ekonomické výsledky	80
Tabulka č. 30: Jednorázové motivační příspěvky za loajalitu	82
Tabulka č. 31: Stupnice rizik Rx	89
Tabulka č. 32: Vyhodnocení rizik R1 – R5 vybraného podniku	89
Tabulka č. 33: Mapa rizik vybraného podniku	90

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Typy a přístupy benchmarkingu.....	16
Obrázek č. 2: Fáze benchmarkingu.....	16
Obrázek č. 3: Struktura Modelu Excelence EFQM	19
Obrázek č. 4: Perspektivy využívané při sebehodnocení	21
Obrázek č. 5: McKinsey model 7S	24
Obrázek č. 6: Organizační struktura vybraného podniku	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Srovnání zjištěných hodnot s jejich možným maximem	77
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazníkové šetření – Vybraný podnik: Dotazník pro zákazníka.....A

Dotazníkové šetření – Vybraný podnik: Dotazník pro zákazníka

Tento dotazník je určený k dotazování zákazníků vybraného podniku, k vyplnění po dokončení zakázky.

Otázky jsou sestaveny za účelem zjištění spokojenosti na straně zákazníka z hlediska různých oblastí uskutečněné spolupráce s vybraným podnikem, a to z jeho subjektivního i objektivního pohledu, na základě předchozích zkušeností i domněnek.

Vyplnění tohoto dotazníku zabere maximálně několik minut. Formulář obsahuje otázky uzavřené a otevřené, nebo s volbou několika možných odpovědí.

Lenka Trávníčková, studentka Fakulty podnikatelské VUT v Brně.

1. Byl/a jste spokojen s přístupem vybraného podniku?
 - a) Ne
 - b) Ano

2. Máte zájem o další spolupráci?
 - a) Ne
 - b) Ano

3. Postupoval podle Vás vybraný podnik při jednání s Vámi profesionálně?
 - a) Ne
 - b) Ano

4. O jakou výrobu se jedná? *(Vyberte třeba i obě možnosti, pokud aplikovatelné)*
 - Sériovou
 - Individuální – jednotlivé kusy

5. Jsou podle Vás obdržené výrobky kvalitní?
 - a) Spíše ano
 - b) Ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne
 - e) Zatím nevím

5. Spolupracujete ještě s dalšími výrobci, které byste zařadil/a mezi naše konkurenty?
- a) Ne
 - b) Ano
 - c) Nevím
6. Potřebujete vyrobit více kusů dodaných výrobků?
- a) Ne
 - b) Ano
7. Jsou schváleny a odsouhlaseny vzorky oběma stranami?
- a) Ne
 - b) Ano
8. Obdrželi jste výrobky v termínu stanoveném pro dodání?
- a) Ne, později
 - b) Ano
 - c) Ještě dříve
8. Jste spokojeni s cenou výrobků?
- a) Ano (nad 80 %)
 - b) Spíše ano (60-80 %)
 - c) Spíše ne (40-60 %)
 - d) Ne (do 40 %)
9. Uvažujete o spolupráci s jiným výrobcem?
- a) Ne
 - b) Ano, ale ve věci jiného výrobku
 - c) Ano
 - d) Jiná odpověď:
10. Jaké zvýšení ceny byste byl/a ochotna akceptovat při příštím nákupu téhož výrobku?
- a) Žádné
 - b) Do + 1 %
 - c) Do + 5 %
 - d) Dle dohody a konkrétního výrobku