VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉ SPOLEČNOSTI PODLE MODELU START A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

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

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — **Bc. Jan Navrátil**

AUTHOR

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

SUPERVISOR

BRNO 2022

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
FAKULTA PODNIKATELSKÁ

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	**Bc. Jan Navrátil**
Vedoucí práce:	**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod

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

Hodnocení výkonnosti vybrané společnosti podle modelu START 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:

Hlavním cílem diplomové práce je hodnocení výkonnosti firmy NAPO MORAVA, s.r.o. dle vícekriteriálního modelu START. Dále budou určeny slabé a silné stránky dané společnosti. K vypracování praktické části bude veden řízený rozhovor s majitelem společnosti, který bude osobně odpovídat na všechny otázky z modelu START a dále je komentovat. Díky těmto získaným informacím budou navrženy takové kroky, které povedou ke zlepšení současné situace firmy. Silné a slabé stránky budou diagnostikovány pomocí SWOT analýzy.

Základní literární prameny:

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

RYŠÁNEK, P. a kol., 2011. Národní cena kvality ČR – Model Start. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

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

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

NENADÁL, J. 2008. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D. garant	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D. děkan

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je analýza vybrané společnosti za využití modelu START. Vybraná společnost se zabývá zakázkovou kovovýrobou, výrobou plochých těsnění a nabízí komplexní služby v oblasti kovových a nekovových dílů. Práce je zaměřena na vymezení cílů, teoretickou část, analýzu současného stavu a část návrhovou, která přináší vlastní návrhy pro zlepšení současné situace.

Abstract

The subject of the diploma thesis is the analysis of a selected company using the START model. The selected company is engaged in custom metal production, production of flat seals and offers comprehensive services in the field of metal and non-metal parts. The diploma thesis is focused on defining the goals, the theoretical part, analysis of the current state and the analytical part, which brings own suggestions for improving the current situation.

Klíčová slova

model START, SWOT, sebehodnocení, PESTLE, měření výkonnosti

Key words

model START, SWOT, self-evaluation, PESTLE, performance assessment

Bibliografická citace

NAVRÁTIL, Jan. Hodnocení výkonnosti vybrané společnosti podle modelu START a návrhy na zlepšení. Brno, 2022. Dostupné také z: https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/140983. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 9. 5. 2022

……

podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí diplomové práce, prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za vedení, cenné rady a věcné připomínky, které mi poskytla.

Dále bych chtěl poděkovat panu Davidu Weiserovi, jednateli společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. za ochotu a pomoc při zpracování této diplomové práce.

ÚVOD 10
1 CÍLE A METODIKA PRÁCE 11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE 12
2.1 Výkonnost 12
2.2 Sebehodnocení 13
2.3 Balanced Scorecard 14
2.4 EFQM Model Excelence 17
2.4.1 Základní koncepce modelu 17
2.5 Analýza vnějšího prostředí 20
2.6 Analýza vnitřního prostředí společnosti 22
2.7 SWOT analýza 25
2.8 Model Start 26
2.8.1 I) Předpoklady 26
2.8.2 II) Výsledky 28
2.8.3 Dotazník 29
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU 32
3.1 Představení společnosti 32
3.2 Analýza vnějšího prostředí 33
3.2.1 PESTLE analýza 33
3.2.2 Porterův pětifaktorový model 35
3.3 Analýza vnitřního prostředí 37
3.4 SWOT analýza 40
3.5 Hodnocení výkonnosti podle modelu START 43
3.5.1 Předpoklady 44
3.5.2 Výsledky 57

3.6 Celkové hodnocení ... 69
4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE ... 70
4.1 Rozšíření povědomí o společnosti v lokálním měřítku ... 70
4.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků ... 72
4.3 Zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců ... 74
4.4 Zajištění namátkové auditorské činnosti ... 76
ZÁVĚR ... 77
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY ... 78
SEZNAM TABULEK ... 80
SEZNAM OBRÁZKŮ ... 81

ÚVOD

Každá společnost na sobě v současné době musí neustále pracovat, aby byla konkurenceschopná na trhu. Monitorování ekonomických údajů, vývoj a zlepšování poskytovaných výrobků či služeb nebo udržování dlouhodobých a dobrých vztahů se svými zákazníky a odběrateli. Těmito a mnoho dalšími ukazateli se musí každá společnost dnes zabírat. Zjištěním a přiznáním si slabých a silných stránek a správnou reakcí na ně si může každá společnost zajistit vyšší výkonost a tím i zvýšení výnosů. Výkonnost se dá měřit nejrůznějšími způsoby a jedním z nejznámějších je podle Modelu Excelence. Z něj následně vychází model START, dle kterého bude v této diplomové práce hodnocena zvolená společnost.

Dříve se společnosti spíše zaměřovaly na měření výkonnosti pomocí finančních analýz, ze kterých vypočítávaly nejrůznější ukazatele. Tyto analýzy se samozřejmě zpracovávají i dnes, nicméně je zapotřebí klást větší důraz na budoucnost a brát v potaz takzvaný lidský kapitál. V této diplomové práci bude využit model START a jeho výsledky budou předneseny jednateli společnosti. Hlavním cílem je zjištění a hodnocení výkonu analyzované společnosti, dále zjištění silných a slabých stránek, a především návrhy a doporučení pro zlepšení současné situace.

1 CÍLE A METODIKA PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je hodnocení výkonnosti firmy NAPO MORAVA, s.r.o. dle vícekriteriálního modelu START. Dále budou určeny slabé a silné stránky dané společnosti. K vypracování praktické části bude veden řízený rozhovor s majitelem společnosti, který bude osobně odpovídat na všechny otázky z modelu START a dále je komentovat. Díky těmto získaným informacím budou navrženy takové kroky, které povedou ke zlepšení současné situace firmy. Silné a slabé stránky budou diagnostikovány pomocí SWOT analýzy.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první, ryze teoretické části, jsou představeny základní modely pro hodnocení výkonnosti společností. Dále jsou popsány postupy, jakými se tyto modely zpracovávají. Hlavní pozornost je upřena na model START, který je poté detailně řešen v druhé části diplomové práce.

Druhou část práce tvoří analytická část. V této části jsou použita teoretická východiska k aplikaci na danou společnost. Tato část je tvořena popisem analyzované společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. Součástí výše uvedeného je představení historie společnosti, hlavními předměty výroby a plány rozvoje, které vyjmenoval majitel společnosti při řízeném rozhovoru. Stěžejním bodem je analýza dané společnosti dle modelu START. Primárním výsledkem je bodové ohodnocení společnosti a interpretace výsledků.

Poslední, třetí část práce tvoří seznam konkrétních návrhů a kroků, které by měla společnost využít ke zlepšení stávající situace. Tyto návrhy budou konzultovány s vedením společnosti, aby byly co nejvíce reálné a společnost je mohla posléze realizovat. Díky realizaci těchto návrhů by společnost měla dojít ke zlepšení v oblastech, které to vyžadují.

Hlavní metodou, která byla v práci využita byla metoda dotazníkového šetření. Díky zodpovězení, ohodnocení a diskuzi nad všemi otázkami z modelu START bude práce obsahovat detailní pohled na její současnou situaci. Pro co největší reálné uplatnění práce budou všechny návrhy konzultovány s panem jednatelem, aby byla zaručena jejich využitelnost v praxi.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

První kapitolou semestrálního projektu budou obsahovat všechny teoretické pojmy, které jsou důležité k pochopení zkoumané problematiky. Tyto pojmy budou teoreticky popsány a využity v další části práce. Tato část práce bude primárně zaměřena na seznámení s nástroji měření výkonnosti pracovníků podniku jako Balanced Scorecard, EFQM Excelence Model a model START. Právě tento model bude detailně rozpracován v praktické části diplomové práce.

2.1 Výkonnost

Pojem výkonnost nese dlouhodobou historii. V posledních letech se ovšem hodnocení výkonnosti firem dosti výrazně měnily a přizpůsobovaly. Výkonnost jako takovou můžeme chápat jako charakteristiku, jenž popisuje způsob nebo průběh, jak daný subjekt vykonává určitou činnost. Dále se také často používá definice, že výkonností rozumíme míru dosahování výsledků, a to jak jednotlivci, skupinami, organizace a jimi řízenými procesy. (Nenadál, 2001)

Primárním cílem hodnocení výkonnosti je poté interpretovat reálné výsledky, které odpovídají skutečnosti a využít je ke zlepšení výsledků v těch oblastech, které to vyžadují. V dřívějších dobách se hodnocení výkonnosti provádělo především zpětně za pomoci nejrůznějších finančních analýz. Toto hodnocení výkonnosti je ovšem zaměřeno na minulé období a zpravidla se zpracovává s jistým zpožděním. Současný hektický a neustále se zrychlující vývoj vede k tomu, že výsledky zjištěné pomocí takové analýzy jsou v moment zjištění i několik měsíců neaktuální. Dále nám tyto analýzy popisují především následky, které byly způsobeny než příčiny, které dané situaci předcházely. Pro lepší předpovídání budoucnosti trhu nejsou tyto analýzy zcela dostačující. K měření výkonnosti se dá tedy využít nejen těch finančních, ale i nefinančních měřítek. Procesy hodnocení stavu subjektů jsou dlouhodobé, nejedná se krátkodobé záležitosti. Je zapotřebí k nim přistupovat s maximálním soustředěním, správně zvoleným modelem, a především poté vyhodnocením. Na základě správně provedeného hodnocení výkonnosti a interpretací výsledků mohou subjekty odhalit svá slabá místa a sjednat nápravu v co možná nejkratším termínu. (Pavelková, D. a A. Knápková, 2012)

2.2 Sebehodnocení

Díky stále se zvyšujícím konkurenčním bojům mezi jednotlivými firmami je zapotřebí, aby každá firma průběžně vyhodnocovala svoji efektivnost, výkonnost a tím i spojenou konkurenceschopnost. Sebehodnocení je jedním z možných kroků, jak správně firmu směřovat k rostoucím příjmům, správnému hospodaření se svým majetkem, a to jak s krátkodobým a dlouhodobým nebo například k udržování dodavatelsko-odběratelských v nejlepší možné rovině. (Žídek, 2006)

Evropská nadace pro management jakosti definovala proces sebehodnocení jako *„Sebehodnocení je všezahrnující systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi Modelu Excelence“*. Sebehodnocení jako proces samozřejmě zahrnuje následné vyhodnocení a implementaci výsledků. Dříve se dbalo především na finanční hodnocení, v dnešní době je zpravidla větší důraz kladen i na nefinanční sebehodnocení. Jedná se o nedílnou součást správného fungování každé společnosti, jelikož tento způsob umožňuje reagovat na aktuální problémy. Při včasné reakci a správně zvoleným použitím nástrojů může zkoumaný subjekt posunout svoje působení k takzvané excelenci. (Nenadál, 2001)

Excelencí rozumíme vynikající působení organizace v oblasti řízení, ale i dosahování výsledků, které vychází ze základních otázek vícekriteriálního modelu jako například neustálé učení se a ochota se zlepšovat, sociální odpovědnost nebo orientaci na výsledky. Dalšími body jsou kupříkladu zaměření na zákazníka, schopnost adekvátně manažerovat zaměstnané pracovníky nebo budování silných, dlouhodobých a pevných dodavatelsko-odběratelských vztahů. (Nenadál, 2004)

2.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard můžeme vnímat jako strategický systém měření výkonnosti podniku. Jedná o soubor nástrojů, jenž jsou využívány k plnění cílů podniku, ale také je můžeme vnímat jako proces propojení prakticky všech procesů, které jsou zaměřeny na oblasti řízení, případně jejich propojení a sladění. V překladu tohoto anglického sousloví hledáme, že základním cílem této listiny je vyvážení požadavků na uspokojení celé řady zájmových skupin. V širším kontextu to znamená, že společnost si klade za cíl uspokojovat nejen své zákazníky, ale dále například akcionáře, kteří vložili kapitál, aby společnost mohla realizovat svoji činnost, dále zde řadíme i zaměstnance, dodavatele a podobně. V mnohých případech se ovšem setkáváme s faktem, že zájmy těch cílových skupin stojí proti sobě. Cílem je tedy nalezení jakéhosi kompromisu a hledání shody. Balanced Scorecard (zkráceně BSC) se snaží vyvažovat a brát v potaz jak budoucnost, tak i minulost a tyto dvě časové roviny vzájemně vyvažovat. Dále se autoři odborné literatury shodují, že BSC se rozumí soubor kritérií, jenž dávají zpravidla nejvyššímu managementu jasný přehled o jejich podnikání. (Synek, 2003)

Jak bylo zmíněno výše, jedná se o soubor nástrojů, jehož primárním cílem je výhled do budoucnosti a společnosti jej využívají k dosažení budoucího úspěchu. Cílů, kterých chtějí dosahovat všechny společnosti, jako dlouhodobá ziskovost, trvale udržitelné dodavatelsko-odběratelské vztahy či spokojení zaměstnanci. Společnosti, které dnes působí ve velmi silném konkurenčním prostředí, proto musí jasně stanovovat své cíle a především metody, jak těchto cílů dosáhnout. Kaplan a Norton uvádějí, že BSC měří výkonnost podniku pomocí těchto čtyř vzájemně vyvážených perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních podnikových procesů,
- učení se a růstu.

Finanční perspektivou rozumíme, že každé měřítko by mělo být prvkem řetězce souvislostí, jenž povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Pro většinu podniků to znamená zvyšování obratu, snižování rizika nebo nákladů či postupné zvyšování produktivity. Zjednodušeně se dá říci, že existuje celá řada typů strategií, které si mohou společnosti vybrat. Pro příklad uveďme tři, a to: růst, udržení a největší výnosy. V první

fázi se společnosti nacházejí v počáteční fázi svého životního cyklu. Vidíme zde především potenciál pro jejich výrobky a služby. Ve fázi udržení se drží zpravidla největší procento firem. V této fázi společnosti stále přitahují investory a do budoucna je počítáno se získáním většího tržního podílu. Poslední fáze, kterou můžeme nazvat fází zralosti, se vyznačuje především snahou snižovat požadavky na pracovní kapitál nebo snahou maximalizovat hotovost. (Kaplan, Norton, 2000)

Obecně je známo, že zákazníci mají různé preference a při hodnocení výrobků a služeb docházejí k odlišným závěrům. V této perspektivě BSC jsou identifikovány především zákaznické a tržní segmenty. Důkladně provedenou analýzou zákazníků, zjištěním jejich potřeb a možností nabízet výrobky nebo služby ve vyšší kvalitě nebo za nižší cenu může společnost získat konkurenční výhodu, která budou u konečného zákazníka hrát významnou roli při výběru dodavatele. Právě proto se společnosti snaží orientovat právě na zákazníky dneska více než v dřívějších dobách. (Kaplan, Norton, 2000)

Dosažení jak akcionářských, tak i zákaznických cílů. Právě v perspektivě interních procesů se manažeři snaží charakterizovat výše uvedené. Díky přístupu BSC je umožněno odvození očekávání od konkrétních subjektů. Doporučení pro manažery je vytvořit hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, dále pokračuje přes proces provozní a je zakončen poprodejním servisem. Díky tomu je společnosti umožněno sledování a zkoumání nových, případně skrytých potřeb svých zákazníků. Opět díky správnému vyhodnocení může společnost předcházet opakujícím se chybám a díky úpravě výrobků nebo služeb dochází ke zvýšení spokojenosti zákazníků. (Kaplan, Norton, 2000)

Poslední, čtvrtá perspektiva BSC vyvíjí měřítka a cíle, jenž mají za cíl podporu učení a růst. Právě tyto cíle umožňují, aby bylo možno dosažení cílů v předchozích třech perspektivách. Neustále se opakující informací je, že se jedná o investici do budoucna. Nejedná ovšem jen o investice do nových zařízení nebo výzkumu, ale i do vlastní infrastruktury a té například do zaměstnanců, systémů a procedur. Právě toto může značně pomoci k dosahování dlouhodobých dílů. (Kaplan, Norton, 2000)

Dále je prostřednictvím BSC umožněno nejen sledovat finanční výsledky, ale i to, jak jsou podniky schopny zajišťovat nehmotná aktiva, jenž potřebují zpravidla pro budoucí růst. (Kaplan, Norton, 2000)

Využívání nefinančních měřítek je v poslední době stále oblíbenější a oblíbenější. Díky těmto měřítkům například společnosti získávají lepší zpětnou vazbu, se kterou jsou schopny později pracovat. Právě díky správně vyhodnocené zpětné vazbě dochází ke zlepšení vztahů ať už s odběrateli, dodavateli i zákazníky. BSC dále zdůrazňuje to, že výsledky musejí být přístupné pro všechny zaměstnance. Z podstaty věci vyplívá, že úkoly jednotlivých zaměstnanců jsou odlišné v závislosti na jejich pozici. Zaměstnanci vrcholného managementu musejí pochopit důsledky vlastního jednání a jejich rozhodnutí stejně jako například operátoři výroby. (Kaplan, Norton, 2000)

Výhody a nevýhody konceptu

Hlavní výhodou je převedení stanovených cílů do cílů skutečných. Díky aktivnímu zapojení zaměstnanců do chodu společnosti může každá společnost nalézat správné strategické cíle. Při realizaci se zaměřuje na společnost jako na celek a je naskýtá se zde prostor pro zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy, a to díky propojení jednotlivých útvarů s celkovou strategií společnosti. (Kaplan, Norton, 2000)

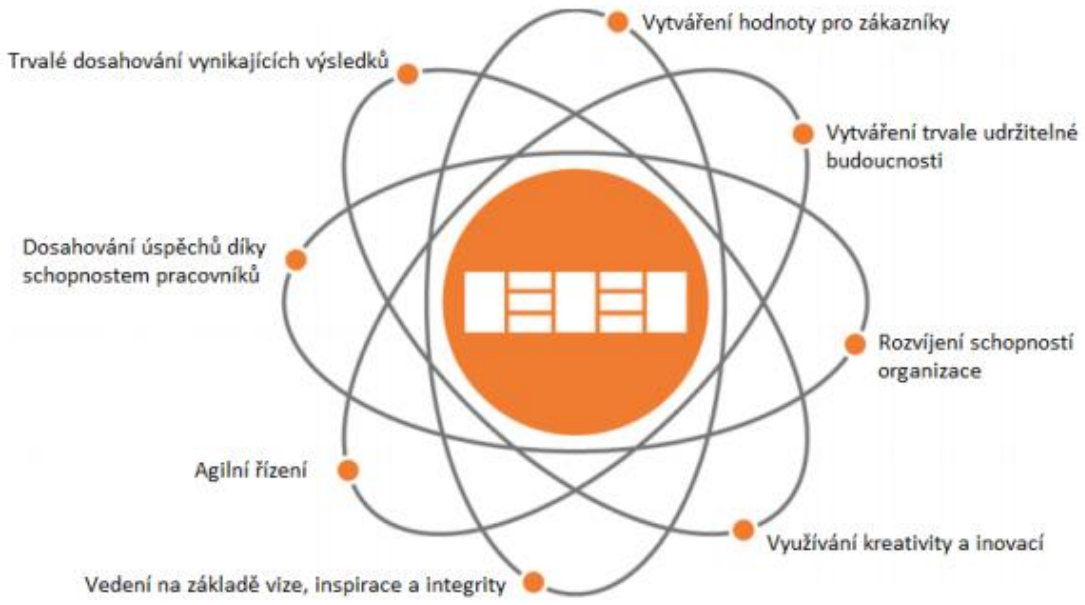
Primární nevýhodou je časová náročnost, případně možnost neakceptování metody BSC ze strany jak zaměstnanců, tak i členů vyššího managementu. Dalším úskalím, které je třeba zmínit je poměrně těžké definování cílů jednotlivých měřítek. (Kaplan, Norton, 2000)

2.4 EFQM Model Excelence

Jedná se o model, jenž je efektivním nástrojem, který vede ke změně kultury a k dosahování úspěšnosti organizace. Nejedená se o zcela klasický model, protože zahrnuje všechny aktivity vedení organizace, a to nejen směrem ke konkurenci, ale i k zákazníkům, dodavatelům i odběratelům. Model je využíván v dnešní době celosvětově, počínaje největšími koncerny až po nejmenší podniky. Jeho historie sahá do roku 1988, kdy byl úspěšně formulován organizací European Foundation for Quality Management. Jeho primární premisou bylo, aby se evropské společnosti staly více konkurenceschopné. Model se postupem času vylepšoval a v roce 1999 vznikl finální model The EFQM Excellence Model. Tento model tvoří rámec pro manažerský systém podniku. Díky jeho využití se může jakákoliv společnost výborně sebehodnotit a přináší velké množství myšlenek pro zlepšení. Tento model je navržen tak, aby byl věcným a praktickým nástrojem, jenž bude společnostem umožňovat získat celkový přehled aktuální úrovně excelence. Při správném zhodnocení je schopen odhalit místa pro zlepšení. (EFQM; www.efqm.org)

2.4.1 Základní koncepce modelu

Model se skládá celkem z osmi konceptů, které EFQM určila na základě rozsáhlého zkoumání. Daných osm konceptů bylo určeno na základě celosvětového benchmarkingu, rozsáhlých průzkumů, ale i řadě rozhovorů s vyššími manažery napříč celou Evropou. Jedná se o základ společných hodnot pomocí, díky kterému se může vrcholnému managementu společnosti rozvíjet celou společnost.



Obrázek 1 Základní koncepce excelence

Na výše uvedeném obrázku je vidět základní koncepce excelence. Jednotlivé body budou krátce okomentovány níže.

Vytváření hodnoty pro zákazníky

Průběžné zajišťování potřeb o očekávání od svých zákazníků je to, co by měla každá organizace průběžně zjišťovat. Díky tomu mohou společnosti průběžně přizpůsobovat a zlepšovat své produkty nebo služby. Ideální snahou každé organizace by mělo být i překračování těchto potřeb svých odběratelů (EFQM; www.efqm.org).

Vytváření trvale udržitelné budoucnosti

Udržitelný rozvoj. Přesně na toto by měla každá organizace brát zřetel a dbát na něj. Dále například minimalizace dopadu na životní prostřední nebo lokální angažovanost. Přesně tyto kroky by měla organizace podstupovat (EFQM; www.efqm.org).

Rozvíjení schopnosti organizace

Neustálým zefektivňováním interních procesů by měla každá organizace rozvíjet svoje schopnosti i svou interní výkonnost. Důležité ovšem je, aby organizace rozvíjela jak své interní, tak i interní schopnosti (EFQM; www.efqm.org).

Využívání kreativity a inovací

Ty nejlepší (excelentní) organizace vykazují neustále se zvyšující hodnotu své výkonnosti díky neustálému zlepšování a systematickým inovacím. Snahou každé společnosti by mělo být využívání inovativních metod, především v oblasti řízení. Podpora kreativních zaměstnanců při zlepšování produktů by měla býti nedílnou součástí fungování organizace (EFQM; www.efqm.org).

Vedení na základě vize, inspirace a integrity

Vedení celé organizace by mělo sloužit jako vzor hodnot a veškerého etického chování pro všechny ostatní zaměstnance společnosti. Dále také pro všechny zainteresované strany jako jsou například odběratelé nebo dodavatelé. Právě tito lídři musí působit jako modelové vzory hodnot (EFQM; www.efqm.org).

Agilní řízení

Schopná, včasná a správná reakce při identifikaci potenciálních příležitostí a hrozeb by mělo být to, čím se každá organizace prezentuje. Nutná je také jistá flexibilita (EFQM; www.efqm.org).

Dosahování úspěchů díky schopnostem pracovníků

Firemní kultura musí podporovat a rozvíjet schopnosti svých zaměstnanců. Organizace musí správným způsobem motivovat své zaměstnance k dosahování co nejlepších výsledků. V ideálním případě se dá říci, že se spojí zájmy zaměstnance, jako jednotlivce a společnosti jako celku (EFQM; www.efqm.org).

Trvalé dosahování vynikajících výsledků

Ty nejlepší organizace dosahují výborných výsledků jak v krátkém, tak v dlouhém období a tyto výsledky odpovídají jak potřebám firemním, tak i potřebám zainteresovaných stran. Usilování právě o dlouhodobé a vyrovnané dosahování vynikajících výsledků je to, co společnosti udrží dlouhodobě přívětivé vztahy jak se zaměstnanci, tak i odběrateli a dodavateli (EFQM; www.efqm.org).

2.5 Analýza vnějšího prostředí

Tato analýza je také nazývána analýzou externího prostředí. Nejčastěji je využívána k určení totožnosti faktorů, které se vyskytují v okolí podniku a odhalují jak příležitosti, tak i hrozby pro podnik. Toto vnější prostředí je členěno mezi takzvané makrookolí a mikrookolí podniku. Pro účely vlivů působících na společnost po pohledu makrookolí je nejčastější volbou „PESTLE“ analýza. Počáteční písmena této zkratky vyjadřují následující faktory:

- **P**olitical (politické) – tento faktor zahrnuje omezení, související například s daňovými zákony dané země, importní a exportní politikou nebo i politiku cenovou. Vyhlášky, případně zákony vydávané příslušnými orgány mohou mít zásadní vliv na rozhodování o strategii a směřování podniku,
- **E**konomical (ekonomické) – mezi základní ekonomické faktory můžeme zařadit úrokovou míru, inflaci, v případě exportu směnný kurz nebo míru ekonomického růstu. V neposlední řadě můžeme věnovat pozornost přístupu k finančním zdrojům, daňové zatížení nebo clu,
- **S**ocial (sociální) – dané faktory nejvíce souvisí se stanoviskem obyvatelstva, dále s demografickým rozdělením, životním stylem nebo vzděláním,
- **T**echnological (technologické) – technologické faktory v současné době velmi ovlivňují okolí podniku. Společnosti musí neustále sledovat nejnovější trendy a aktuality, které zajistí zaostávání vůči konkurenci. Implementací nových technologický procesů si společnosti zajišťují konkurenční výhodu oproti společnostem, které nekladou důraz na chod s aktuální dobou,
- **L**egal (legislativní) – oblast zahrnující nejen vlivy národní, ale i evropské, případně celosvětové legislativy. Sledují například sazby daní, jejich zacílení nebo případný vývoj. Důraz bývá kladen na nejrůznější legislativní omezení a právní úpravu pracovních podmínek,
- **E**cological (ekologické) – poslední oblastí této analýzy je složka ekologická. V současné době žijeme v prostředí, které klade čím dál, tím větší důraz na ochranu životního prostředí. Téma řešící nejrůznější přírodní a klimatické vlivy, celosvětové hrozby, jako je například čerpání neobnovitelných zdrojů energie,

ochrana životního prostředí nebo globálního oteplování. Snižování uhlíkové stopy je jedním ze základních témat nejen nejrůznějších konferencí a proniká i do osobního života spousty lidí. Připravenost společnosti na řešení podobných otázek může vést k nesporné konkurenční výhodě na trhu. (Sedláčková, Buchta, 2006)

Pro analýzu takzvaného mikrookolí podniku je nejčastěji využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Jedná se o jeden ze základních modelů, jehož tvůrcem je Michael Eugene Porter, jehož hlavním účelem je zjištění síly konkurence, tím pádem i ziskovosti, konkrétního sektoru na trhu. Výše uvedený stav konkurence podle autora závisí na působení pěti hlavních sil. Mezi těchto pět hlavních sil patří:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů,
- rivalita firem na daném trhu. (Blažková, 2007)

První z pěti těchto bodů ukazuje, jak velký tlak jsou schopni vytvořit zákazníci na společnost. Primárním cílem všech zákazníků je tlak na dodavatele za účelem zajištění nižší nákupní ceny výrobků (případně služeb, zboží, materiálu a podobně). Jsou-li zákazníci schopni vyvinout na společnost takový tlak, jenž způsobí cenu poptávaných výrobků, služeb atd. disponují tito zákazníci dostatečnou silou. (Blažková, 2007)

Vyjednávací silou dodavatelů rozumíme situaci, kdy jsou dodavatelé schopni vyvíjet na společnost tlak. Díky hrozbám o zdražování dodávaného, případně snižování kvality dodávaných materiálů a podobně. Tato hrozba je reálná, nevyskytují-li se například řádné substituty, dodavatel disponuje základní surovinou pro zajištění výroby společnosti nebo náklady na změnu dodavatele jsou vyšší než akceptování ceny dodavatele. (Blažková, 2007)

Hrozba vstupu nových konkurentů se vztahuje pro již existující a fungující podniky. Zpravidla se dá konstatovat, že čím menší překážky a bariéry pro vstup na trh existují, tím větší hrozba vstupu nových konkurentů existuje. Díky tomuto může dojít ke zvýšení výrobních kapacit a tím pádem i ke zvýšení nabídky. V případě převisu nabídky nad

poptávkou dochází ke snižování cen a tím k i k menší ziskovosti. Důležité je ovšem zmínit, že za jistých podmínek existují i faktory, které takřka eliminují příchod nové konkurence. Dochází-li k situaci příchodu nových subjektů na trh, případně pokud k ní již došlo, je velmi důležité, aby se společnost nejen přizpůsobovala v co největší míře potřebám zákazníků, ale zajistila si i jejich loajalitu. (Blažková, 2007)

Substitučními výrobky rozumíme ty výrobky, které jsou schopné nahradit současnou nabídku na trhu. S příchodem substitučního výrobku přichází riziko, že zákazník upřednostní konkurenční výrobek a tím se uspokojí jeho potřeba. Dostupnost substitutů poměrně výrazně ovlivňuje vývoj a směřování společnosti. Dle Portera, autora analýzy samotného, je zapotřebí brát výrazný zřetel na substituční výrobky a věnovat jim pozornost. (Blažková, 2007)

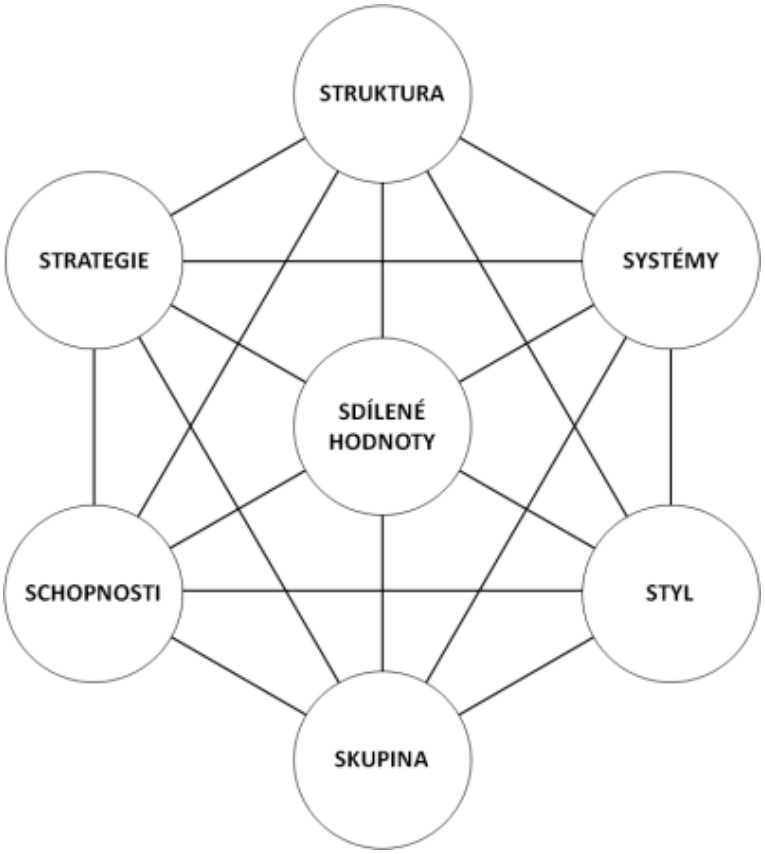
Posledním silou z pětifaktorového modelu je označována konkurence v odvětví. Tato konkurence existuje mezi již existujícími subjekty, které se na totožném trhu nacházejí. Pokud trh zažívá situaci, že na něm panuje silná konkurence, zpravidla to společnosti přináší nižší příjmy, protože odběratel může volit mezi větším množství dodavatelů a náklady na konkurenceschopnost dosahují vyšších objemů. Konkurenční prostředí evidujeme za předpokladu neexistence firmy, která zaujímá dominantní prostředí, při nízkém využívání výrobní kapacity, existenci většího množství firem, které disponují podobnou, v krajním případě stejnou výrobní kapacitou nebo za předpokladu nedostatečné diferenciace. (Blažková, 2007)

2.6 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Analýzou vnitřního, zvanou také interního prostředí společnosti si společnost zajišťuje jistou konkurenční výhodu. Díky detailní analýze vnitřního prostředí je společnost schopna určit silné a slabé stránky svého fungování. Pro účely zpracování diplomové práce byla vybrána analýza 7S. Tento rozbor dokáže analyzovat a uvědomit si silné a slabé stránky společnosti. Analýza 7S obsahuje následující kritéria:

- strategie,
- struktura,
- systémy,
- styl řízení,

- spolupracovníci,
- schopnosti,
- sdílené hodnoty. (Mulačová, 2013)



Obrázek 2 Model 7S (Zdroj: Hanzelková a kol. 2013)

Jedná se o interní analýzu společnosti, díky níž je možné určit právě ty rozhodující faktory, které mohou vést k úspěchu společnosti. Pojem úspěch, můžeme chápat jako relativní termín, za kterým si je každý schopen představit něco zcela odlišného. Autoři Keřkovský a Vykypěl ve své knize vysvětlují, že je důležité, aby bylo nahlíženo na tuto soustavu faktorů komplexně. Jednotlivé faktory se totiž podmiňují a vzájemně ovlivňují. Úspěchem je možno shledávat jen takovou situaci, kdy je těchto sedm faktorů ve vzájemném souladu. (Mulačová, 2013)

Strategie – základní strategií každé společnosti je generování příjmů v takových výších, aby byla zajištěna ziskovost společnosti. Tohoto cíle je možné dosahovat za přispění plnění dílčích cílů jako je výrobní, nebo marketingová. Jádrem každé této strategie je

získání konkurenční výhody na trhu. Společnost se takto může zaměřit například na strategii nízké nákladovosti nebo odlišnosti od konkurence. (Mulačová, 2013)

Struktura – faktor popisující základní hierarchii společnosti. Mezi základní úkony patří zcela vyhovující rozdělení úkolů, pravomocí nebo odpovědnosti. Existuje celá řada struktur, které jsou využívány napříč společnostmi jako je liniová, divizní funkcionální nebo liniově štábní struktura. Volba správné struktury závisí na několika faktorech (velikost společnosti, počet zaměstnanců, portfolio činností a podobně). (Mulačová, 2013)

Systémy – třetí faktor v pořadí pohlíží na popis řízení systémů společnosti. Zahrnujeme zde takzvané formální i neformální postupy, díky kterým probíhá dennodenní řízení aktivit. Do této kategorie se řadí komunikace zaměstnanců se svými nadřízenými, případně s vedením společnosti nebo hodnocení zpětné vazby. (Mulačová, 2013)

Styl řízení – mezi základní styly řízení jsou zahrnuty styly jako autoritativní, demokratický, delegující, případně kombinace výše uvedených. U autoritativního stylu vedení vedoucí pracovník rozhoduje sám. Získává si všechny potřebné informace, na základě kterých, učiní rozhodnutí. Demokratický styl vykazuje větší možnost podřízených se aktivně podílet na tvorbě rozhodnutí. Konečné rozhodnutí je však na vedoucím pracovníkovi. Delegující styl (nazývaný také „laissez – faire“ se v praxi objevuje jen zřídka. Tento styl nechává prakticky stoprocentní volnost zpravidla týmu pracovníků, kteří si sami zvolí způsob, jak dosáhnout cíle. Tým pracovníků si nezávisle na vedení společnosti určuje úkoly, pracovní schůzky a dosahování nejprve dílčích a později i konečného cíle. V některých odvětvích je tento způsob stylu řízení prakticky vyloučen. (Mulačová, 2013)

Spolupracovníci – lidská práce je jedním z hlavních zdrojů každé společnosti. Každá větší organizace má své oddělení „lidských zdrojů“, které zodpovídá za personální obsazení společností. Hlavním cílem tohoto kritéria je vhodný výběr kvalifikovaných zaměstnanců, snaha o rozšiřování jejich kvalifikace, budování loajality stran společnosti nebo jejich zastupitelnost v krizových momentech. Ve společnostech zabývajících se výrobou hraje velkou roli „selhání lidského faktoru“ a jejich chybovostí. (Mulačová, 2013)

Schopnosti – kritérium obsahující všechny schopnosti, díky kterým jsou zaměstnanci společnosti schopni dosáhnout svého potenciálu. Důležitým bodem je snaha společnosti tyto základní schopnosti nejen udržovat, ale i nadále rozvíjet. Díky rozvíjení základních schopností jako je například rozhodnost, kvalifikace či odpovědnost je společnost schopna maximalizovat nejen ekonomické příjmy, ale také dávat prostor ke zlepšování svých zaměstnanců. (Mulačová, 2013)

Sdílené hodnoty – poslední kritérium modelu 7S z hlediska pořadí, nikoliv však z pohledu důležitosti. Sdílené hodnoty jsou soborem principů, díky kterým se zaměstnanci přímo podílejí na úspěchu firmy. Klíčem k úspěchu je spojení cílů zaměstnanců s cíli společnosti. Důležité je dosáhnout takové situace, kdy cíle společnosti se stanou i cíli jednotlivých zaměstnanců. Důležitým faktorem je také ztotožnit zaměstnance nejen s tím, čeho chtějí dosáhnout, ale také proč. (Mulačová, 2013)

2.7 SWOT analýza

Jedná se o analýzu, která je kombinací vnější a vnitřní analýzy. Počátečními písmeny anglických slov, je tvořena zkratka SWOT:

- Strenghts (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby). (Hanzelková a kol. 2017)

První dva body této analýzy je analyzovaná společnost schopna aktivně ovlivňovat, neboť vycházejí z analýzy vnitřního prostředí. Položky příležitosti a hrozby vycházejí naopak z analýzy vnějšího prostředí, a ty nejsou ovlivnitelné analyzovaným subjektem. Pro správné vyhotovení SWOT analýzy je zapotřebí přiřadit k jednotlivým faktorům odpovídající váhu. Je také zapotřebí brát zřetel na to, že vnitřní a vnější prostředí společnosti se neustále mění. Proto se obecně doporučuje tuto analýzu zpracovávat v pravidelných intervalech. (Hanzelková a kol. 2017)

Primárním cílem podniku bývá označována maximalizace silných stránek a postupné vyřazování faktorů slabých stránek. Tyto faktory je totiž společnost schopna sama aktivně ovlivňovat. Dále by se měla společnost snažit maximálně využívat svých příležitostí a

eliminovat hrozby. V případě že není možné hrozby zcela eliminovat, je zapotřebí aby společnost dokázala být připravena na jejich důsledky. (Hanzelková a kol. 2017)

Mezi výhody realizace SWOT analýzy je řazeno nalezení a využití silných stránek společnosti, maximální využití příležitostí nebo částečná či úplná eliminace hrozeb a slabých stránek společnosti. Nevýhody jsou nalézány v přílišné simplifikaci. Špatně nastavenou bodovou stupnicí mohou být výsledky dosti zkresleny. Dalším důležitým faktem je, že se jedná o částečně subjektivní metodu. (Hanzelková a kol. 2017)

2.8 Model Start

Tento model vychází z koncepce modelu Excelence. Můžeme říci, že se jedná o model střední obtížnosti, který je určený pro všechny typy organizací. Modelem se zpravidla zajímají organizace, které si kladou za cíl zlepšení svých dosavadních výsledků a snaží se o zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Díky zpracování tohoto modelu společnosti získávají detailní přehled svých silných a slabých stránek. Posléze společnost může učinit kroky a opatření, které povedou ke zlepšení zatímních procesů (Braun, 2013).

Jedná se model, který je vhodný pro všechny typy organizací. Model Start je devítikriteriální model, jehož výsledky slouží společnostem jako vynikající zpětná vazba pro vylepšování firemních postupů. Těchto devět kritérií je rozděleno na dvě části. První skupina nese název předpoklady, následná kategorie se nazývá výsledky. Dané sebehodnocení se realizuje formou odpovědí na dané otázky v dotazníku. Těchto otázek je celkem padesát. Je-li dotazník vyplněn pravdivě bez snahy cokoliv zkreslovat výsledkem je detailní přehled silných a slabých stránek společnosti. (Braun, 2013).

Rozdělení modelu START je následující:

2.8.1 I) Předpoklady

1. Vedení

V této oblasti je posuzováno chování a aktivity top managementu, otázky jsou směřovány k tématu poslání, vizí nebo hodnot organizace. Je zde zdůrazňováno osobní zapojení a činy vyššího managementu, nikoliv pouze prohlášení či přání. Dalším bodem zkoumání je jsou členové nejvyššího managementu schopni reagovat na nejrůznější situace, zda jsou ve svých tvrzeních stálý či zda a jakým způsobem se aktivně zapojují například do jednání se zákazníky a dodavateli. (Braun, 2013).

2. Strategie

Braun v odborné literatuře specifikuje tuto oblast jako „*kritérium je zaměřeno na to, jak organizace uskutečňuje své poslání a vize prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, která je podporována odpovídající politikou, plány, úkoly, cíli a procesy*“. Nejlepší organizace svoji vizi a poslání uplatňují vypracováním nejrůznějších strategií, které jsou zaměřené ať na zákazníky, dodavatele nebo další zainteresované strany. Dále je součástí této kapitoly i to, zda je subjekt schopen správně reagovat na změněné podmínky trhu. (Braun, 2013)

3. Pracovníci

V kategorii pracovníci je posuzováno, jakým způsobem se organizace chová ke svým vlastním zaměstnancům, jak se snaží rozvíjet jejich potenciál, jak jej využívá ve společnosti nebo jakým způsobem společnost projevuje uznání svým zaměstnancům. Dalším důležitým krokem je výběr správných zaměstnanců, kteří splňují a v ideálním případě se ztotožňují s ideami firmy. Zkoumá se zde také do jaké míry jsou zaměstnanci schopni na sebe přejímat zodpovědnost, či jak jsou k jednotlivým úkonům zmocňováni. V ideálním případě se předpokládá, že zaměstnanci budou aktivně zapojováni do neustálého zlepšování organizace a budou svojí působností k tomuto přispívat. (Ryšánek, 2011).

4. Partnerství a zdroje

Ve čtvrté části tohoto devítikriteriálního dotazníku se zkoumá, zda subjekt je schopen efektivně řídit externí zdroje, nezbytné pro jeho bezproblémový chod. Mezi tyto externí můžeme zařadit například vztahy s dodavateli, kontrolními orgány a podobně. Dále je v této kapitolo zkoumáno i to, jak firma hospodaří se svými interními zdroji. Těmito zdroji se rozumí veškerý krátkodobý a dlouhodobý majetek. Mezi tato nejsledovanější krátkodobá aktiva řadíme materiál, zásoby či finance. Do dlouhodobých poté budovy, případně stroje, které jsou nezbytné pro zajištění výroby. Je zde hodnoceno, zda jsou všechny tyto zdroje využívány efektivně a pomáhají tak k dosažení strategických cílů organizace. Primárním cílem je opět neustálé zlepšování těchto hodnot. (Ryšánek, 2011).

5. Procesy, produkt a služby

Posledním kritériem kapitoly předpoklady je soubor otázek, které se zabývají procesy, produkty a službami. Je zde hodnoceno, do jaké míry je analyzovaná společnost chápat své zákazníky a přetavovat jejich potřeby a přání ve finální výsledky a služby. Dále jsou zde zakotveny požadavky na řízení procesů, vztahy se zákazníky a dodavateli nebo ostatní řídící funkce. V ideálním případě dochází k dokumentaci zjištěných výsledků a ty jsou později využívány ke zkvalitňování poskytovaných služeb. (Ryšánek, 2011)

2.8.2 II) Výsledky

6. Zákazníci (výsledky)

V první části druhé kategorie zvané výsledky je pozornost věnována především zákazníkům analyzované společnosti. Primárně je v této části dotazníku pozornost upřena na to, jakým způsobem organizace identifikuje a porovnává své zákazníky a jakých dosahuje výsledků. Mezi hodnotící kritéria patří například spokojenost nebo loajalita. Zkoumají se nejrůznější vlivy, které mohou výše uvedenou spokojenost a loajalitu ovlivňovat, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Předmětem těchto kritérií mohou periodicita reklamací, stížností na pozdě dodané dodávky, zmetkovitost nebo zrušené objednávky. Tyto výsledky je možné od zákazníků získat především správně nastaveným dotazováním. Dále je nutné tyto dotazníky vyhodnocovat, evidovat, a především předcházet opakujícím se nesrovnalostem. Ideální je následné srovnávání s konkurencí a postupné získávání konkurenční výhody. (Braun, 2013).

7. Pracovníci (výsledky)

V sedmé z celkových devíti částí dotazníku modelu START je hlavní pozornost upřena na pracovníky společnosti a jejich výsledky. Ideálním prostředkem je zavedený systém dotazování se zaměstnanců formou nejrůznějších průzkumů, rozhovorů, teambuildingových akcí a podobně. Tyto výsledky jsou posléze srovnávány s konkurenčními společnostmi, které mají například srovnatelný kapitál, počet zaměstnanců nebo podobný výrobní program a strategii. Cílem k udržení úspěšnosti podnikání je správně motivovat zaměstnance, kteří jsou vysoce kvalifikovaní a

zainteresovaní ve společnosti. Spokojenost zaměstnanců vede zpravidla k lepšímu dosahování těchto cílů organizací. (Braun, 2013)

8. Společnost (výsledky)

Toto kritérium si klade za cíl přezkoumávat ty činnosti organizace, jenž mají přímý vliv na okolí společnosti a na společnost jako takovou. Ochrana životního prostředí, efektivní a hospodárné využívání jakýkoliv zdrojů, jako jsou energie a materiály nebo například snižování znečištění okolní krajiny. Tyto a mnohé další aspekty utváří ucelený obraz o analyzovaném subjektu. Dalšími kroky, jak zvýšit povědomí o organizaci jsou například dobročinné dary do sportu, školství nebo zdravotnictví. V této části se také zkoumá za společnost měří a zná názory okolí podniku. Ideální, ostatně jako v minulých bodech, je porovnání s podobnými organizacemi v regionu, převážně poté s konkurencí. (Braun, 2013).

9. Klíčové výsledky

V posledním bodu druhé části dotazníku jsou zkoumány klíčové výsledky organizace. Jedná se o finanční i nefinanční ukazatele, které celkově hodnotí analyzovaný subjekt. Mezi finanční ukazatele řadíme návratnost kapitálu, zisky, podíl na trhu a podobně. Mezi těmi nefinančními se dále objevují bezpečnost, efektivní komunikace na pracovištích nebo administrativa. Opět je ideální srovnávání s podobnými organizacemi a pokud je třeba, následné zlepšování se a cesta k excelenci. (Ryšánek, 2011)

2.8.3 Dotazník

Jak uvádí Ryšánek, tento dotazník byl navržen na základě prozkoušených a osvědčených metod pro hodnocení organizací z hlediska několika aspektů. Mezi tyto aspekty řadíme efektivnost postupů, úspěchy při zlepšování produktů a služeb nebo systém managementu. Dotazník je celkově sestaven z 50 otázek, kdy každá z těchto otázek má stejný vliv na bodové hodnocení organizace. První polovina otázek (otázky č. 1 až 25) definují předpoklady pro dosažení výsledků a polovina druhá (otázky 26 až 50) definují výsledky. Tento dotazník nám poskytuje kvalitní startovací bod, od kterého se mohou odrazit následné činnosti organizace. (Ryšánek, 2011).

Primárním cílem dotazníku je zhodnotit aktuální situace společnosti podle oblastí, které jsou obsaženy v daných padesáti otázkách. Velká váha se přikládá správnému pochopení

otázky ze strany odpovídajícího týmu, aby mohli určit reálné bodové ohodnocení. Vyplněním a následným vyhodnocením dotazníku společnost získává přehled silných a slabých stránek společnosti, které ji mohou pomoci ke zlepšení do budoucna (Ryšánek, 2011).

Na každou otázku z dotazníku lze odpovědět čtyřmi způsoby, které se značí písmeny A, B, C, D. V tabulce níže jsou definovány jednotlivé odpovědi.

Tabulka 1 Bodové hodnocení modelu START
(Zpracování vlastní dle Národní cena kvality ČR)

Bodové zhodnocení	**Dosažený úspěch**
A – zcela dosaženo	Vynikající přístup nebo výsledek, je obtížné předpokládat další zlepšování (100 %)
B – podstatný pokrok	Jednoznačný důkaz že je tato oblast dobře řešena, byť ne v plném rozsahu, ve všech činnostech a aspektech (67 %)
C – určitý pokrok	Určitý důkaz, že něco pozitivního se děje, izolovaná místa úspěšné realizace nebo úspěšných výsledků (33 %)
D – dosud nezahájeno	Téměř nic se neděje, dobré myšlenky nepokročily dále než za zbožné přání (0 %)

Příručka modelu START doporučuje splnění následujících kroků při jeho realizaci. V prvním kroku je důležité rozhodnout, jakou oblast budete vyhodnocovat. Dále je důležité stanovit řešitelský tým (takzvaný START tým) a osobu odpovědnou neboli manažera projektu. V dalším kroku manažer projektu projde jednodenním školením o modelu START a vedení organizace uvědomí o projektu pracovníky případně další zainteresované strany. Ve třetím kroku se zahajují práce spojené se sebehodnocením. Při výběru může být vybrána pouze jedna odpověď (A, B, C nebo D). Poté jsou na základě tohoto vyhodnoceny silné a slabé stránky společnosti. Následně řešitelský tým poskytne informace vedení společnosti. Poté se může dotazník odeslat do Sdružení oceňování kvality (SOK) a domluvit si schůzku s ověřovatelem k posouzení. Podle posouzení vedoucího pracovníka auditu rozhode SOK o udělení ocenění s certifikátem „Perspektivní firma“ jenž je platné na dobu 3 let. Díky výsledkům společnost pozná své

slabé stránky a může na ně vhodně reagovat. Po uplynutí doby 3 let se společnost může přihlásit do programu Národní ceny kvality model START PLUS, případně do modelu Excelence (Ryšánek, 2011).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato část práce bude zaměřena na konkrétní sledovaný subjekt – společnost NAPO MORAVA, s.r.o. Nejprve bude představena historie společnosti, její současnost, vize, a především bude detailně zpracován modelu START. Z následných výsledků budou vyvozena opatření, která v budoucnu pomohou společnosti ke zlepšení své současné situace.

3.1 Představení společnosti

Analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. byla založena jediným společníkem, pane Davidem Weiserem v roce 2000. Její základní kapitál tehdy tvořil 100 000 Kč. Díky rozšíření výroby a již dále nemožnému uspokojování všech poptávek byly v roce 2003 přijati první zaměstnanci. Díky dalšímu rozvoji mohla společnost upustit od svého původního výrobního plánu a přesunout svou hlavní výrobní činnost do oblasti strojírenství. Tato hlavní činnost tvoří v dnešní době primární příjmy analyzované společnosti.

Postupem času byl v roce 2008 vybudován nový komplex v průmyslové zóně Víska v blízkosti města Litovle. Díky výstavbě těchto budov (administrativní budova, kde v přízemí má své zázemí dílna obrobna a průmyslová hala, kde se nachází stroje pro výrobu kovodělných výrobků) společnost zvýšila svoji produktivitu, a především konkurenceschopnost na trhu. Hlavními zdroji příjmů analyzované společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. jsou výroba kovodělných výrobků, kovových konstrukcí a servis strojů a dále zakázková kovovýroba na základě specifických požadavků klientů. Okrajovou část příjmů tvoří zpracování plastových a pryžových výrobků, zpravidla těsnění.

V současné době je ve společnosti 19 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Z toho tři jsou v administrativním aparátu – jeden majitel, jediný společník a provozní ředitel společnosti v jedné osobě, fakturantka a administrativní pracovnice zodpovědná za příjem objednávek, tvorbu zakázkových listů a dalších administrativních prací. Společnost disponuje celkem třemi dílnami a to lisovnou, obrobnou a svařovnou.

Na lisovně jsou na HPP zaměstnáni celkem dva zaměstnanci, tato dílna tvoří především doplňkové výrobky. Na dílně obrobna jsou zaměstnáni tři svářeči, jejichž hlavním pracovní náplní je zakázková kovovýroba a doplňkové práce pro poslední dílnu –

obrobnu. Na této dílně je zaměstnán zbytek zaměstnanců, kteří obsluhují zpravidla CNC stoje. Posledním zaměstnancem je koordinátor výroby, který má na starost správu materiálu, jeho doplňování na sklad a přípravu výroby.

3.2 Analýza vnějšího prostředí

Pro analýzu vnějšího prostředí hodnocené společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. byla zvolena analýza PESTLE a pro konkurenční prostředí bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil.

3.2.1 PESTLE analýza

Nezaměstnanost v Olomouckém kraji byla k 28. 2. 2022 dle Úřadu práce V Olomouci 3,5 %. V okrese Olomouc, kam analyzovaná společnost katastrálně patří, byla dokonce o 4 desetiny procenta nižší, tedy na hodnotě 3,1 %. Ve srovnání s celorepublikovým průměrem za dané období se jedná z hlediska krajské příslušnosti o průměrnou hodnotu. V průběhu několika posledních let se nezaměstnanost v regionu mírně zvýšila, nicméně pracovní síla dostupná v dojezdové vzdálenosti je stále těžko uplatitelná. Dle statistiky Úřadu práce k 28. 2. 2022 připadá na jedno volné pracovní místo v okrese Olomouc 1,4 uchazeče. Společnost se potýká s nízkou pracovní morálkou nových zaměstnanců, kde někteří postrádají základní pracovní návyky. S novými zaměstnanci je zpravidla ukončen pracovněprávní vztah po uplynutí zkušební doby. Zákazníky analyzované společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. jsou zpravidla právnické osoby, které výrobky a zboží získané od analyzované společnosti využívají k další podnikatelské činnosti.

Společnost se řídí všemi platnými zákony České republiky jako je Občanský zákoník, zákoník práce, zákon o vedení účetnictví, zákon o veřejných zakázkách při realizaci výběrových řízení a podobně. Historicky analyzovaná společnost neeviduje žádná trestní oznámení za porušení jakéhokoliv zákona. Pro lepší orientaci využívá dle slov jednatele, pana Weisere externího konzultanta, který společnost včas informuje o reformách zákonů a vyhlášek, aby bylo předcházeno nejrůznějším komplikacím. Všem novým zákonům a vyhláškám se společnost okamžitě přizpůsobuje.

S růstem cenové hladiny a tím způsobenému zvýšení vstupních nákladů byla společnost v posledních měsících nucena zvýšit cenu svých výrobků, služeb i ceny zboží. Dle českého statistického úřadu, který zveřejnil předběžný odhad hrubého domácího produktu za první čtvrtletí roku 2022, vzrostl hrubý domácí produkt mezičtvrtletně o 0,7 %

a meziročně o 4,6 %. Tento odhad hrubého domácího produktu je očištění o cenové vlivy a sezónnost. Nicméně tato čísla jsou způsobena především výdaji na konečnou spotřebu domácností a tvorbou hrubého kapitálu. Negativem je, že stále přetrvává záporný vliv zahraniční poptávky. Rostoucí hrubý domácí produkt je pro analyzovanou společnost poměrně důležitou veličinou, neboť drtivá většina zákazníků je tvořena zákazníky, kteří působí v České republice. Díky dlouhodobě trvajícím dobrým vztahům se zákazníky se Slovenské republiky, si společnost v posledních letech našla klientelu i na tomto zahraničním trhu. Aktivně ovšem neprobíhá žádná expanze na tento trh. Možnosti realizace většího množství zakázek pro zahraniční klientelu budou představeny v návrhové části práce.

Vzhledem k současné krizi na Ukrajině a válečnému konfliktu, došlo ke znatelnému zvýšení vstupních nákladů. Ceny vstupů byly navýšeny nejen na položkách materiálu, ale také díky rychle rostoucím cenám pohonných hmot. Zdejší politická situace se dle slov jednatele společnosti nikterak vážně nedotýká. Díky volbám do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky na podzim loňského roku a změně vládnoucí koalice, a také díky krizi na Ukrajině jednatel společnosti, pan David Weiser pomalu opouští od obav přílišné orientace na východ. Obavy z této orientace měl jednatel společnosti především z důvodu dovozu levnějšího materiálu, například z Číny, který je dle jeho slov méně kvalitní. Toto opatření by sice přineslo snížení vstupních nákladů, nicméně dle jeho zkušeností tvrdí, že tyto nižší náklady na vstupy jsou vykoupeny nižší kvalitou dodávaného.

Technologický progres sledují zaměstnanci společnosti, kteří jsou tímto vedením pověřeni. S inovativními postupy přicházejí „vedoucí“ jednotlivých dílen, kteří je poté rozšiřují mezi ostatní zaměstnance. Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. si plně uvědomuje současné tempo technologického progresu. Zaměstnanci odpovědní za sledování novinek plni svoji roli dle slov jednatele společnosti uspokojivě. Společnost byla modernizována před několika lety nákupem výkonnějších CNC strojů, které jsou uzpůsobeny i pro vícesměnný provoz. U těchto strojů se za poslední sledovaná období podařilo zajistit zaměstnance na více směn než na jednu, nicméně stále z důvodu nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců zcela nenaplňují svůj potenciál.

Česká republika jakožto členský stát Evropské unie je povinna se řídit právními předpisy a normami v oblasti životního prostředí. Analyzovaná společnost si je vědoma těchto závazků a pravidel, které zcela dodržuje. Společnost NAPO MORAVA s.r.o. se zapojila do programu v operačním období 2014-2020, jehož cílem byla ochrana životního prostředí. Všechny odpady vyprodukované společností jsou likvidovány dle předepsaných pravidel a norem.

3.2.2 Porterův pětifaktorový model

Společnost NAPO MORAVA s.r.o. nabízí komplexní služby v několika oblastech jako například soustružení, frézování, lisování, vyvrtávání nebo broušení. Mezi další nabízené služby patří zinkování, cementování kalení nebo nitridování. Dále se zabývá jak zakázkovou, tak i sériovou kovovýrobou a výrobou plochého těsnění výsekovými nástroji, případně pomocí CNC vyřezávacího plotteru. Vstup takového konkurenta, který by byl schopen zajistit výrobu substitutů, případně zajistit nabídku všech služeb vedení společně prakticky vylučuje. Společnost portfolio své činnosti neustále rozšiřuje a riziko vstupu potenciálního konkurenta může být tak reálné pouze za předpokladu, že nová společnost bude realizovat jen část tohoto portfolia.

Mezi současné konkurenty v oblasti zakázkové kovovýroby společnost NAPO MORAVA, s.r.o. řadí drobné živnostníky. Většinu z těch drobných živnostníků zná jednatel společnosti, pan David Weiser, osobně. Vzhledem ke komplexnosti nabízených služeb a patřičnému zázemí, nemůžou tito konkurenti nabízet služby v takovém rozsahu jako analyzovaná společnost. V oblasti výroby těsnění nevlastní žádný známý konkurent CNC vyřezávací plotter. Díky této investici je společnost schopna vyrobit těsnění na míru prakticky v jakémkoliv rozměru a z jakéhokoliv materiálu.

Společnost si zakládá na udržení dodavatelsko-odběratelských vztahů s hlavními zákazníky. Díky využívání kvalitních materiálů a dlouhodobé spolupráci jednatel společnosti v současné době nenachází žádný relevantní důvod pro obavy z růstu vyjednávací síly stran odběratelů.

Díky většímu objemu odběru dodávaných materiálů má společnost nastavené dlouhodobě výhodnější ceny. Tyto ceny v poslední době byly navýšeny, především díky rostoucí cenové hladině a postupném zdražování všech vstupů. Za účelem obstarávání materiálu jsou zpravidla poptáváni tito dodavatelé, jen ve výjimečných případech společnost volí

menší dodavatele (zpravidla se jedná o individuální zakázku, která nesnese odklad). S případnou vyšší cenou jsou odběratelé seznámeni a z důvodu časového presu ji akceptují.

V realizovaném modelu se substituty rozumí ty výrobky, které mohou být dodávány z jiného průmyslového odvětví. Vzhledem k nutnosti výroby z kovových materiálů je tato hrozba prozatím ne zcela relevantní. Při výrobě těsnění jsou využívány specifické materiály, které disponují jistou vlastností. Díky rozmanitému portfoliu těchto nabízených výrobků z nejrůznějších materiálů je v současné době prakticky nemožné nahradit vlastnosti jednotlivých výrobků jedinečným materiálem.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Za předpokladu souladu vzájemného působení sedmi faktorů modelu 7S, můžeme shledat firmu úspěšnou. Toto parafrázované tvrzení pochází od autorů Keřkovského a Vykypěla. V této části práce budou na základě řízené rozhovoru s jednatelem společnosti NAPO MORAVA, s.r.o., panem Davidem Weiserem okomentovány jednotlivá kritéria výše uvedeného modelu. U každého bodu, bude-li to možné, budou navržena taková opatření, aby bylo možné na základě sebehodnocení zvýšit úspěch analyzované společnosti.

Strategie

Primární strategií analyzované společnosti, je neustále zkvalitňování nabízených výrobků a služeb a rozšiřování portfolia výrobků nebo služeb, které společnost nabízí. Za jeden ze strategických cílů si jednatel společnosti klade co největší míru přizpůsobování k požadavkům zákazníků. Jedná se velice důležitý bod z toho důvodu, protože společnost nerealizuje pouze sériovou výrobu. Společnost staví svoji strategii na možnosti přizpůsobení se potřebám zákazníků a tuto vlastnost považuje za svoji konkurenční výhodu. Během doby existence společnosti si dokázala analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. díky tomu nejen získat, ale především udržet dlouhodobé vztahy například s výrobci lyžařských bot. Díky dílně lisovna, kde jsou zaměstnanci díky dlouholetým zkušenostem vycházet vstříc objednateli a vyrábět výrobky přesně dle jejich požadavků, se podařilo společnosti získat tohoto klíčového zákazníka pro tuto dílnu. Zaměstnanci na této dílně se zcela přizpůsobují požadavkům stran výběru vhodného materiálu, velikostí i rychlosti dodání. Na úkor neustále se zvyšující produkce si společnost NAPO MORAVA, s.r.o. klade za cíl neustále tyto výrobky vyrábět ve vysoké kvalitě, za nízké míry zmetkovitosti.

Struktura

Společnost využívá liniovou strukturu, která jasně definuje vztahy nadřazenosti a podřazenosti ve společnosti. V čele společnosti stojí jednatel a jediný majitel, pan David Weiser. Podléhá mu jak administrativní aparát (obchodní referentka a účetní) tak všechny 3 hlavní díly (obrobna, lisovna, svařovna). Každá z těchto dílen má svého vedoucího pracovníka, který odpovídá za zakázky pro danou dílnu. Komunikace probíhá ze strany jednatele společnosti, který zastává funkci výrobního ředitele různorodě, a to dle dané zakázky. Společně s rozšiřováním výroby a s plány na výstavbu další výrobní haly,

jednatel společnosti uvažuje o přijetí zaměstnance na pozici výrobního ředitele společnosti. Přiřazování jednotlivých zakázek zaměstnancům probíhá operativně, dle současného stavu počtu objednávek, případně dle náročnosti a specifik jednotlivých zakázek. Společnost vzhledem ke své velikosti nemá zřízený žádný interní komunikační systém.

Systémy

Dle pohledu na strukturu společnosti je patrné, že se jedná o malý podnik. Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. dle slov jednatele nedisponuji interním komunikačním systémem, který by byl striktně dodržovaný. S postupem času a v případě najmutí dalších zaměstnanců by jednatel společnosti uvažoval o přesunutí části zodpovědnosti na vedoucí zaměstnance jednotlivých dílen. Za současného stavu prozatím zvládá koordinovat výrobu sám. Zaměstnanci spolu zpravidla komunikují napříč jednotlivými dílnami, protože při realizaci jistých zakázek je důležitá návaznost při výrobě finálního výrobku. Celá společnost má sídlo, kanceláře administrativního aparátu i všechny 3 dílny v rámci jednoho areálu. K původní budově, která sloužila na začátku podnikatelské činnosti společnosti, byly v průběhu let přistaveny dvě výrobní haly, které jsou průchozí. Pro příjem objednávek, kde je sledována jistá periodicita, slouží administrativní aparát. Ten posléze předá zakázkový list dané dílně, která zajistí výrobu. Jednatel společnosti vstupuje do plánu výroby za předpokladu, že se jedná o nového zákazníka nebo klíčovou zakázku o velkém objemu. Stejnou cestou komunikují zaměstnanci společnosti s administrativním aparátem ve věcí nákupu materiálu, spotřebního zboží a podobně. Nabízené služby, kterými disponuje společnost spočívají především v servisní činnosti pro ostatní společnosti, které ve výrobní zóně působí. Tyto servisní činnosti mají zpravidla přednost před klasickou výrobou, neboť primárním úkolem je obnovení provozu okolních subjektů.

Styl řízení

Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o výrobní podnik, jehož hlavním cílem je uspokojování potřeb zákazníků, společnost využívá spíše autoritativní styl řízení. Tento styl se zpravidla využívá u zadávání zakázek od vedení, k pracovníkům. Prvky demokratického stylu sledujeme později u rozdělování dílčích úkolů jednotlivým pracovníkům. Tento způsob rozdělování úkolů probíhá operativně ústní formou mezi

nadřízeným a podřízenými dělníky. Společnost nedisponuje informačním systémem, který by zaměstnance průběžně informoval. Do jisté míry mají zaměstnanci právo navrhovat opatření nebo způsoby, jak dosáhnout cíle. Vedení společnosti si uvědomuje výhody i nevýhody využívání demokratického stylu, přikládá jim patřičnou hodnotu, ovšem v některých otázkách stále realizuje autoritářský způsob řízení.

Spolupracovníci

Analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. disponuje kvalifikovanou pracovní silou, která má patřičné vzdělání a zkušenosti v rámci svého profesního zaměření. Zaměstnanci jsou si vědomi, že k výrobě používají stoje o vysoké pořizovací ceně, a to jak na dílně obrobna, kde využívají moderní CNC soustruhy nebo například na dílně lisovna, která disponuje CNC plotrem. Ve společnosti je kladen důraz na rozšiřování kvalifikace zaměstnanců a jejich pracovní, ale i osobní rozvoj. Při určování dílčích úkolů se zaměstnanci sami aktivně podílejí na tvorbě „harmonogramu“ a časového postupu s jakým budou realizovanou zakázku provádět. Hlavní rozhodnutí je ovšem vždy na straně jednatele společnosti.

Schopnosti

Společnost se snaží dávat prostor svým zaměstnancům k dosažení jejich plného potenciálu. Zaměstnanci analyzované společnosti byli zapojeni do projektu, financovaného Evropským sociálním fondem s názvem „Vzdělávání NAPO MORAVA, s.r.o.“. Tento projekt si kladl z a cíl proškolovat zaměstnance v oblasti měkkých dovedností, technickém vzdělávání nebo manažerských dovedností. Cílem projektu bylo komplexní zvýšení odborných znalostí a dovedností zaměstnanců. Díky možnostem se neustále zdokonalovat, přispívají zaměstnanci analyzované společnosti nejen k jejímu rozvoji, ale i k rozvoji osobnostnímu. Díky rozšiřování těchto schopností a dovedností u svých kmenových se společnost NAPO MORAVA, s.r.o. snaží maximalizovat výkonnost a efektivnost svých zaměstnanců a tím přispívat ke zvyšování ekonomických příjmů.

Sdílené hodnoty

Společnost začínala svoji činnost jako firma o jednom zaměstnanci, kdy díky rozšiřující se výrobě a dalším zakázkám začala přijímat nové zaměstnance. Vedení společnosti se snaží zachovat rodinnou tradici. Vyjma majitele společnosti a ekonomky a účetní v jedné osobě, zde nedochází k zaměstnávání rodinných příslušníků současných zaměstnanců. Díky tomuto nemohou být případné problémy vzniklé na pracovišti, přenášeny do soukromých životů zaměstnanců. Avizovanými hodnotami společnosti jsou výroba výrobků a poskytování služeb v maximální kvalitě s vysokou mírou snahy přizpůsobení se požadavkům odběratelů. S touto vizí jsou zaměstnanci ztotožněni a prakticky neustále takto k výkonu své práce přistupují.

3.4 SWOT analýza

Analýza swot byla zpracována na základě provedení předchozích analýz. Díky těmto analýzám bylo možné sestavit komplexní analýzu. U každého budu jednotlivých částí SWOT analýzy byla na základě řízeného rozhovoru s panem jednatelem stanovena váha a hodnocení daného kritéria.

Mezi hlavní silné stránky společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. je řazena kvalita výrobků, na které je kladen výrazný zřetel. Díky kvalitně zpracovaným výrobkům je společnost schopna si držet dlouhodobé zákazníky, kteří se společností dále uzavírají nové obchody. Přizpůsobení se požadavkům zákazníků je pro analyzovanou společnost stejně důležité, jako jejich kvalitní provedení. Díky koncepci zaměřené na výrobu výrobků, přesně podle požadavku zákazníků je toto kritérium důležité pro získání konkurenční výhody. S tím je spojené i velké portfolio dostupných nabízených výrobků a služeb. V analyzované společnosti je kladen vysoký důraz na kvalifikaci stávajících i nových zaměstnanců, jejich ochotu se nadále vzdělávat a rozšiřovat své dosavadní znalosti, zkušenosti a dovednosti. Díky jednateli, který společnost vede jako jediný majitel od jejího založení a díky zkušenostem tomu získaných, společnost disponuje zkušeností na poli úspěšného vedení podnikání.

Mezi největší slabé stránky analyzované společnosti patří nízké využívání výrobní kapacity. Společnost disponuje stroji, které jsou schopné pracovat ve 2směnném, některé dokonce ve 3směnném provozu. Proces náboru nových zaměstnanců nezpracovává personální oddělení, které ve společnosti není zřízeno, nýbrž majitel sám. Marketingová

agenda není také zpracovávána samostatným oddělením, nýbrž majitelem samotným. Z toho pramení poměrně velké časové vytížení jednatele společnosti, a v tomto důsledku nejsou jednotlivé kroky zpracovávány efektivně. Aktivní oslovování nových zákazníků probíhá sporadicky, společnost těží především z periodicity stávajících zákazníků. Vysokou váhu také vedení společnosti v kategorii slabých stránek zaujímá získávání zpětné vazby od zákazníků. S dlouhodobými partnery společnost udržuje kontakt, nicméně nepravidelně. Výsledky jednání jsou tedy spíše obecné a sběr dat od zákazníků není kompletní. V návrhové části bude právě řešeno zlepšení situace v oblasti získávání tolik potřebné zpětné vazby pro zkvalitnění péče o stávající zákazníky.

I když společnost sama nerealizuje řízenou marketingovou kampaň, na základě dobrých referencí vidí příležitost v rostoucím zájmu o její výrobky a služby. Potenciálním novým trhem, i díky přívětivé lokalitě, může být trh v rámci Slovenské republiky. V tomto sousedním státě společnost v současné době realizuje drobné zakázky. Pro získání většího povědomí o společnosti na tomto trhu, bude v návrhové části zpracován návrh účasti na mezinárodním veletrhu, kterého by se vedení společnosti na základě této analýzy rádo zúčastnilo. Pro zvýšení výrobní kapacity je nutné přijetí nových zaměstnanců, kteří by pomohli přispět k naplnění potenciálu výrobních strojů. Společnost si ale klade za cíl vyrábět výrobky nejvyšší kvality, proto v žádném případě nehodlá kvalitu přebíjet kvantitou. K přijetí nového zaměstnance po zkušební době dochází pouze v případě, že nový zaměstnanec je skutečně přidanou hodnou pro analyzovanou společnost.

Za největší hrozbu společnost považuje nepřijetí jejich výrobků slovenským trhem. Tato hrozba je reálná, díky nákladům spojených s dopravou do sousedního státu. Nicméně i přes to vidí jednatel společnosti reálnější možnost obchodování se subjekty ze Slovenské republiky než například z Polska. Další bariérou pro vstup na trh do Polska vidí majitel v jazyku. Ze zkušeností, které má analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. s realizací zakázek pro zákazníky ze Slovenské republiky je patrné, že i přes náklady na dopravu je společnost schopna konkurovat místním společnostem. Dalším důležitým faktorem z hlediska potenciálních hrozeb je ne zcela ideálně se vyvíjející makroekonomická situace v České republice. Inflace ve druhém čtvrtletí roku 2022 má dle prognóz Českého statistického úřadu stále růst. Celoroční inflace by se měla pohybovat nad hranicí 10 až 12 %. Nezbývá než doufat, že odhady odborníků, budou správné a inflace se v dalším kalendářním roce začne pomalu snižovat. Příchod nové

konkurence na již zaběhlý trh existuje, nicméně analyzovaná společnost ji nepřikládá velkou váhu. Pro příchod konkurence, například pro dílnu obrobna, by bylo zapotřebí vysoké investice ze strany nového subjektu. Díky vysoké úrokové míře by bylo výrazně složitější zajistit rentabilitu nového subjektu. Protože společnost svoji činnost soustředí do několika aktivit, nového konkurenta, který by pokryl kompletní portfolio nabízených výrobků a služeb na trhu ve své těsné blízkosti neočekává.

Tabulka 2 SWOT analýza NAPO MORAVA, s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Výsledek**
Kvalita výrobků	0,25	4	1,00
Přizpůsobivost potřebám zákazníků	0,25	5	1,25
Portfolio nabízených výrobků a služeb	0,20	5	1,00
Kvalifikace zaměstnanců	0,15	4	0,60
Zkušenosti s podnikáním	0,15	4	0,60
Součet			4,45
Slabé stránky	**Váha**	**Hodnocení**	**Výsledek**
Výrobní kapacita	0,35	-5	-1,75
Slabá marketingová činnost	0,20	-3	-0,60
Získávání zpětné vazby od zákazníků	0,30	-4	-1,20
Časové vytížení majitele	0,15	-3	-0,45
Součet			-4,00
Příležitosti	**Váha**	**Hodnocení**	**Výsledek**
Rozšíření servisní činnosti pro další společnosti	0,20	4	0,80
Rostoucí zájem o produkty společnosti	0,30	3	0,90
Zvýšení odbytu na slovenský trh	0,25	4	1,00
Přijetí nových zaměstnanců	0,25	4	1,00
Součet			3,70
Hrozby	**Váha**	**Hodnocení**	**Výsledek**
Existence substitutů	0,15	-2	-0,30
Konkurence na slovenském trhu, nepřijetí tamních zákazníků	0,30	-5	-1,50
Odliv zákazníků	0,25	-3	-0,75
Příchod nové konkurence	0,10	-3	-0,30
Negativní makroekonomické jevy	0,20	-4	-0,80
Součet			-3,65

Interní část	0,45
Externí část	0,05
Celkem	0,50

U jednotlivých kritérií byla váha a hodnocení určena jednatelem společnosti, panem Davidem Weiserem. V použitém modelu je důležité, aby součet daného kritéria byl vždy roven hodnotě „1“. Čím vyšší hodnota je zde uvedena, tím klade společnost větší důraz na dané kritérium. Ve sloupci hodnocení jsou přidělovány hodnoty „1 – 5“ u silných stránek a u příležitostí, kdy „1“ znamená nejnižší spokojenost a „5“ spokojenost nejvyšší. U zbylých dvou kritérií, slabé stránky a hrozby, jsou udíleny záporné hodnoty na škále „-1 až -5“. Hodnota „-1“ signalizuje nejnižší nespokojenost, hodnota „-5“ nespokojenost nejvyšší.

Největší nespokojenosti společnost dle tohoto modelu dosahuje u nenaplnění potenciálu výrobní kapacity. Tento problém je především spojený s nevyužitím této výrobní kapacity, z důvodu nedostatku kvalifikované pracovní síly. Dále se jedná o hroz nepřijetí společnosti stran slovenského trhu nebo nízkého získávání zpětné vazby od zákazníků.

3.5 Hodnocení výkonnosti podle modelu START

Tato kapitola obsahuje výsledky řízeného rozhovoru, který byl realizován s majitelem společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. panem Davidem Weiserem. Tento dotazník se skládá z 9 částí a celkem 50 otázek. Dále je rozdělen do dvou hlavních částí předpoklady a výsledky. U každé otázky se nabízí možnosti odpovědi 4 různými variantami, které jsou popsány v teoretické části práce. Pro lepší identifikaci případných problémů byly jednateli položeny doplňující otázky a byl požádán o krátký komentář dané otázky. Díky tomu je možné detailněji proniknout do fungování společnosti a najít případné prostory pro zlepšení.

Pro pozici hodnotitele byl vybrán pouze majitel a jednatel společnosti, a to z následujících důvodů. Jedná se o poměrně malý podnik, který nemá větší zastoupení zaměstnanců v oblasti managementu. Jednatel společnost zároveň představuje funkci výkonného ředitele, osobně se angažuje na chodu společnosti a zúčastňuje se zpravidla sám veškerých jednání s dodavateli i odběrateli. Další členové administrativního aparátu

spadají do kategorie nižšího managementu, který se stará především o denní chod společnosti. Jednatel společnosti se stará o vše podstatné od přijímání nových zaměstnanců, udržování vztahů s okolím a rozhodování o budoucí strategii společnosti.

Každá položená otázka je ohodnocena na stupnici A-D a stručně okomentována, proč byla daná varianta zvolena. U každé kategorie zvlášť je vyjádřen úspěch analyzovaného subjektu v procentech. Zvolená je následující číselná škála:

- D = 0 %,
- C = 33 %,
- B = 67 %,
- A = 100 % úspěch.

3.5.1 Předpoklady

VEDENÍ

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

Hodnocení: B (67 %)

Jednatel společnosti David Weiser byl v prvních letech fungování jediným zaměstnancem společnosti. Krátce na to, byl přijat první zaměstnanec a až s přesunem do nových prostor společnost přijala další zaměstnance. Při odpovědi majitel společnosti konstatoval, že je vždy prostor pro zlepšování sebe sama, proto byla udělena známka B.

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

Hodnocení: B (67 %)

Díky neustálému vývoji výrobních metod jsou pracovníci povinni se průběžně vzdělávat. Vedení společnosti se aktivně snaží zapojovat do zvýšení kvalifikace svých zaměstnanců, vybírají vhodné rozšiřující kurzy, které pomáhají zaměstnancům seznamovat se s novými výrobními postupy. Dalšími inovačními aktivitami, které společnost využívá jsou nejrůznější dotační tituly na nové technologie. Vedení společnosti se aktivně zapojuje do rozvoje svých výrobních technologií, především pro získání konkurenční výhody.

Otázka č. 3: Reprezentují členové vrcholového vedení svým jednáním přijaté firemní hodnoty a etické zásady? Využívají zpětnou vazbu od zaměstnanců k hodnocení kvality svých manažerských schopností a způsobu řízení společnosti?

Hodnocení: B (67 %)

Vrcholné vedení společnosti (majitel) dodržuje firemní hodnoty, na kterých svoji společnost vybudoval. Opět ovšem sebekriticky uznává, že prakticky vždy se najde prostor pro zlepšení, a protože hodnotí sebe sama, udělil známku B. Toto hodnocení udává především proto, protože se neustále vzdělává v oblasti managementu.

Otázka č. 4: Motivují členové vrcholového vedení osobně ostatní pracovníky k účasti na rozvoji podnikatelské výkonnosti organizace? projevují vedoucí pracovníci včasné a vhodné uznání jak týmového úsilí, tak úsilí jednotlivců na všech úrovních? Naslouchají názorům ostatních pracovníků a reagují na získané podměty?

Hodnocení: B (67 %)

Vedoucí pracovník uznává kvalitně odvedenou práci, a to jak u zaměstnanců na dílnách, tak v administrativním aparátu. Menší nedostatky shledává především v reakcích na získané podměty, protože tyto podměty jsou vedení předávány zpravidla ústní formou a v některých případech dochází k opomínání. Cestou pro zlepšení tohoto kritéria by bylo možné nastavit v pravidelných rozhovorech, jejichž výsledky by byly zaznamenávány.

Otázka č. 5: Zapojují se členové vrcholového vedení osobně do systematického rozvoje vztahů a cílené komunikace s klíčovými zákazníky a partnery? Zapojují se i do aktivit s dalšími partnery, např. v rámci místní komunity a profesních sdružení?

Hodnocení: A (100 %)

S klíčovými partnery, a to jak dodavateli, tak odběrateli probíhají pravidelné schůzky, řádově jednou za dva kalendářní měsíce. Zde se uzavírají další zakázky a poté se vytváří plán výroby. Majitel společnosti si uvědomuje, že dlouhodobí odběratelé jsou klíčem ke generování zisku, proto komunikace s nimi je vysoké úrovni.

Celkové hodnocení kritéria VEDENÍ

Tabulka 3 Bodové hodnocení kritéria VEDENÍ
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	0	268	100
Celkem	**= 368/500**	**73,6 % úspěchu**		

U kritéria vedení dosahuje analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. nejvyšší hodnoty úspěchu. Celková výše dosahuje 73,6 % úspěchu. Je očividné, že společnost má definováno poslání, vizi i firemní hodnoty organizace. Členové vyššího managementu, především poté pan jednatel, se snaží nabízet svým pracovníkům možnosti sebezlepšování se. Všichni členové vyššího managementu přijímají etické zásady společně, berou v potaz zpětnou vazbu od svých zaměstnanců a reagují na jejich podněty. Jednatel společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. aktivně komunikuje s klíčovými partnery a snaží se zapojovat do dalších aktivit.

STRATEGIE

Otázka č. 1: Je strategie vaší organizace založena na informacích z měření výkonnosti interních procesů, na informacích ze zjišťování potřeb a očekávání zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran, údajů o vývoji na trhu a údajů z benchmarkingu?

Hodnocení: C (33 %)

Společnost se spíše věnuje svým výsledkům, které si průběžně měří. Vedení společnosti aktivně neprovádí benchmarking, s konkurencí se srovnává jen minimálně. Zde vidí jednatel společnosti potenciální možnost pro zlepšení do budoucích let.

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

Hodnocení: C (33 %)

Analyzovaná společnost využívá jen částečně strategické plánování výroby, protože zpravidla se jedná o zakázkovou výrobu přímo dle požadavků odběratelů. Snaží se tedy adekvátně reagovat na požadavky svých zákazníků. Výrobní strategie je především založena na technologii, kterou společnost disponuje. V poslední době probíhaly investice menšího rozsahu například laserová svářečka, která je nyní hojně využívána.

Otázka č. 3: Jsou vaše strategické cíle a hodnoty zcela podpořeny vaší politikou, plány, cíli a poskytnutím zdrojů a zajišťujete, aby cíle a plány na nejvyšší úrovni organizace byly proveditelné, přijatelné a rozpracovatelné do reálných cílů a plánů na nižších úrovních organizačních jednotek a útvarů?

Hodnocení: A (100 %)

Strategické cíle jsou plně podporovány firemní politikou. Před lety byl vytvořen strategický plán na postupné vystavování dvou nových hal. Jedna z těch hal (celkově druhá) byla postavena před 4 roky, stavba poslední třetí bude zahájena v létě letošního roku. Podle slov jednatele byla tak naplněna vize, ke které se směřovalo od samotného přesunutí do nového areálu.

Otázka č. 4: Existuje provázání plánů, cílů a úkolů organizace na plány, cíle a úkoly většiny pracovníků, které se týkají jejich činnosti, a jsou seznámeni s plány k dosažení těchto cílů v jejich vlastní oblasti činnosti, stejně jako sledování jejich plnění?

Hodnocení: B (67 %)

Plány výroby jsou aktualizovány dle nejnovějších objednávek a dodacích lhůt. Díky fungujícímu příjmu těchto objednávek jsou pracovníci ihned informováni a instruováni k tomu, co se momentálně bude vyrábět. Mezi dlouhodobé cíle jsou zařazeny rentabilita společnosti a další rozvoj, o kterých již zaměstnanci nejsou informováni na takové úrovni. Díky dobré spolupráci administrativního aparátu a výroby nedochází prakticky k žádnému zpoždění při výměně informací.

Otázka č. 5: Existuje objektivní důkaz o tom, že strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány v souladu s potřebami zákazníků a dalších zainteresovaných stran. Existuje hodnocení rizik a identifikování způsobů, jak tato rizika řešit?

Hodnocení: B (67 %)

V analyzované společnosti se budoucí strategie aktualizují především v souladu s potřebami zákazníků. Primárním klíčem je uzavírání dlouhodobých smluv, a to jak na dodávky výrobků, tak služeb. Společnost disponuje výjezdními vozy a zaměstnanci jsou připraveni prakticky okamžitě vyjet k servisu. Prostor pro zlepšení se nabízí především podle slov jednatele v lepším vyhodnocování potenciálních rizik.

Celkové hodnocení kritéria STRATEGIE

Tabulka 4 Bodové hodnocení kritéria STRATEGIE
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	66	134	100
Celkem	**= 300/500**	**60,0 % úspěchu**		

Celkové hodnocení úspěchu v kategorii strategie je 60,0 % úspěchu. Společnost se v současné době minimálně srovnává s konkurencí pomocí benchmarkingu. Pozitivních výsledků ovšem dosahuje v naplnění dlouhodobého strategického plánu s výstavbou nových hal. Dobrou komunikací mezi administrativou a výrobou nedochází ke zbytečným prodlením ve výrobě, i díky přijetí nového pracovníka, který tvoří spojku právě mezi administrativou a výrobou.

PRACOVNÍCI

Otázka č. 1: Má organizace jasně definovanou strategii a plány v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou tyto materiály pravidelně aktualizovány v souladu s vývojem podnikatelské strategie a cílů společnosti?

Hodnocení: C (33 %)

Takto jasnou strategii v oblasti příjmu nových zaměstnanců společnost postrádá. Na místním Úřadu práce v Litovli i dalších pobočkách má umístěny inzeráty s volnými místy, nicméně díky své velikost nemá zřízeno personální oddělení. O přijímání nových zaměstnanců rozhoduje jednatel společnosti sám, po pohovoru a vzájemné shodě je

zaměstnanec umístěn do zkušební lhůty v délce tří měsíců. V současné době chybí ovšem kvalifikovaní zaměstnanci, nezaměstnanost na Litovelsku byla v posledních letech na minimální úrovni. Řádově v posledních šesti měsících se jednatel společnosti setkával s nízkou morálkou u nových zaměstnanců, kteří neměli základní pracovní návyky. Proto je drtivá většina těchto zaměstnanců po zkušební lhůtě, někdy i během ní, propuštěna.

Otázka č. 2: Má organizace zajištěno, že pracovníci, kteří jsou přijímáni, odpovídají potřebám organizace a ctí její hodnoty, a že existuje proces hodnocení pracovníků, který se týká slaďování individuálních cílů, rozvoje a výcviku jednotlivce s potřebami organizace? Je tento proces pracovníky hodnocen jako objektivní?

Hodnocení: C (33 %)

Společnost má dlouhodobě problémy zajistit nové zaměstnance. Může za to především nízká nezaměstnanost v okolí. Do zkušební lhůty se snaží zařadit co největší počet uchazečů, u kterých nicméně postrádá jistotu, že se ztotožňují s hodnotami společnosti. Novým zaměstnancům je věnován individuální výcvik, nicméně výsledky nově přijatých zaměstnanců v posledních měsících nebyly uspokojivé. Proto společnost eviduje vysokou fluktuaci nových zaměstnanců.

Otázka č. 3: Má organizace zajištěno, že dovednosti a kompetence pracovníků požadované k plnění vize, poslání a strategických cílů jsou naplňovány výcvikem a plány rozvoje jednotlivců i týmů? Mají pracovníci nezbytné nástroje, kompetence, informace a zmocnění, aby mohli maximalizovat svůj přínos k plnění úkolů?

Hodnocení: B (67 %)

Zaměstnanci, kteří jsou u společnosti již dlouhodobě (řádově roky) plně vnímají cíle společnosti. Majitel společnosti potvrzuje, že mají zájem na vlastním rozvoji, někteří aktivně přicházejí s inovativními nápady, kam výrobu dále posunout. U nově přijatých zaměstnanců ovšem chvíli trvá, než maximalizují svůj přínos pro společnost.

Otázka č. 4: Má vaše organizace proces, kterým zapojuje všechny pracovníky do činností zlepšování? Jsou zaměstnanci ve větší míře zmocňováni a jsou podporováni k angažovanosti a přijímání opatření, aniž by tím způsobili riziko pro organizaci?

Hodnocení: B (67 %)

Společnost se snaží poskytovat všechny možné prostředky pro zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Tyto prostředky jsou účelově vynakládány, a i díky nim mohou zaměstnanci činit taková rozhodnutí, která nezpůsobí organizace takřka žádné riziko. Problémem je opět velikost organizace a s tím spojené chybějící personální oddělení. Všechny tyto náležitosti řeší jednatel společnosti. Při dalším navýšení zaměstnanců jednatel společnosti uvažuje o zřízení tohoto oddělení, které by dané situace řešilo efektivněji než on sám.

Otázka č. 5: Existuje efektivní obousměrná komunikace se zaměstnanci a je úsilí zaměstnanců při činnostech zlepšování a při přispívání k úspěchu organizace uznáváno a odměňováno, ve srovnání s ostatními faktory (např. zprostředkovatelská provize, délka služby, kvalifikace)? Je systém odměňování v souladu se strategií a politikou firmy?

Hodnocení: A (100 %)

Společnost disponuje plánem odměn, jenž je právě založena na kvalifikaci, délce zaměstnání i výkonnosti. Společnost má dále nastaveny dlouhodobé benefity. Obousměrná komunikace je vedena v nepravidelných termínech, zpravidla pohovory mezi majitelem a jednotlivými zaměstnanci.

Celkové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI

Tabulka 5 Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	2	2	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	66	134	100
Celkem	**= 300/500**	**60,0 % úspěchu**		

Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. nemá jasně definovanou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů. Nejrůznějšími formami se snaží svým zaměstnancům nabízet možnost dalšího vzdělávání. Důležité je pro společnost, aby byli zaměstnanci dostatečně kvalifikování a zvládali efektivně manipulovat se stroji, jejichž pořizovací hodnota byla v několika milionech korun. Společnost má jasně definované, jaký post, který zaměstnanec zastává, na kterém stroji pracuje a případně jakou činnost bude vykonávat

zaměstnanec nový. V případě přijetí nového zaměstnance je mu věnována dostatečná pozornost k zaučení se interních automatismů. Bohužel se v posledních sledovaných měsících dle jednatele společnosti nedaří zařadit nové zaměstnance do dlouhodobější spolupráce. Zaměstnanci mohou podávat návrhy na zlepšení, děje se tak zpravidla jen pomocí rozhovoru s nadřízeným. Protože se jedná o menší společnost, kde se všichni znají, existuje ve společnosti efektivní obousměrná komunikace mezi zaměstnanci a vyšším managementem. Hlavní konečné slovo má vždy jednatel, který ovšem dbá na rady svých kolegů a pokouší se vždy najít kompromis vyhovující oběma stranám. Výhledově při zvýšení zaměstnanců uvažuje majitel společnosti o přijetí nového zaměstnance a vytvoření personálního oddělení, aby byla zajištěna častější komunikace se zaměstnanci a zefektivnění přijímání nových zaměstnanců.

PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Otázka č. 1: Jsou partnerské vztahy s dodavateli řízeny a rozvíjeny prostřednictvím proaktivního a strukturovaného přístupu? Dosahují se prostřednictvím těchto partnerství vzájemné udržitelné profity a přidané hodnoty pro zákazníka?

Hodnocení: B (67 %)

S dlouhodobými dodavateli hlavních materiálů pro výrobu jsou vztahy řízeny na vysoké úrovni. Probíhají pravidelná jednání mezi jednatelem a zástupci těchto dodavatelů. Díky těmto jednáním jsou dlouhodobé vztahy udržovány a zaručují tak bezproblémový chod výroby. Menší problémy shledává jednatel společnosti s menšími dodavateli, kdy kvůli své vytíženosti není komunikace na takové úrovni.

Otázka č. 2: Zajišťuje vaše organizace, aby všechny příslušné informace, včetně údajů o výkonnosti procesů, o výkonnosti dodavatelů, o zákaznících včetně jejich spokojenosti, údajů z benchmarkingu, byly spolehlivé, aktuální, rychle dostupné a snadno využitelné příslušnými pracovníky (včetně dodavatelů/distributorů/zákazníků, přichází-li to v úvahu)?

Hodnocení: B (67 %)

Vedení společnosti hojně komunikuje především s velkými a dlouhodobými odběrateli. Schůzky probíhají zpravidla osobně nebo formou videokonferencí přibližně ve dvouměsíčních cyklech. Předávání informací probíhá takto ústně, majitel společnost poté zpravidla operativně předává informace o případných problémech zaměstnancům. Společnost nevyužívá žádnou metodu dotazníkového šetření, které by bylo možno připojit ke všem objednávkám, aby byla zajištěna zpětná vazba o spokojenosti odběratelů s dodávanými výrobky či službami. Na toto by se vedení chtělo zaměřit v co nejbližší době a tento dotazník bude zpracován jako jeden z návrhů pro zlepšení komunikace se zákazníky.

Otázka č. 3: Využívá Vaše organizace své finanční zdroje systematickým způsobem a v souladu s celkovou strategií? Využívá kontrolní postupy a řízení finančních rizik? Je návratnost investic systematicky plánována a hodnocena?

Hodnocení: B (67 %)

Zdroje ve společnosti jsou využívány efektivně, nedochází k plýtvání materiálu ani energií. Finanční toky jsou pravidelně kontrolovány účetní a následně jsou všechny informace předávány majiteli společnosti. S příchodem dalších zaměstnanců se společnosti zvýšil objem výroby i příjmy, nicméně produktivita na jednoho zaměstnance poměrně stagnuje. Důvodem je vysoká fluktuace nových zaměstnanců a čas nezbytně strávený pro zaučování nových zaměstnanců. V nejbližší době bude rozšířen administrativní aparát o dalšího zaměstnance – plánovače výroby. V současné době tuto pozici kumulovaně zastávají dva zaměstnanci. Příchod tohoto zaměstnance se plánuje po dokončení výstavby nové výrobní haly pro lepší komunikaci a zajištění výroby mezi všemi pracovišti.

Otázka č. 4: Jsou hmotná aktiva, např. budovy, zařízení, materiál a zásoby, řízena a neustále zlepšována ve prospěch organizace a rozšiřování jejích strategických cílů a záměrů a pro optimalizování materiálových zásob a pro využívání zdrojů způsobem šetrným k životnímu prostředí?

Hodnocení: A (100 %)

Hmotná aktiva jsou díky postupné snaze navyšování zaměstnanců využívána stále efektivněji, stejně tak materiál a všechny zásoby. Právě tato hospodárnost pomáhá společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. k naplňování strategických cílů. Šetrnosti k životnímu prostředí je kladen vysoký důraz. Analyzovaná společnost se musí řídit odpadovým hospodářstvím. K prokázání tohoto jsou vyplňovány nejrůznější dotazníky na servery. Mnozí zákazníci také požadují prohlášení o šetrném zacházení k životnímu prostředí. Společnost je dále zařazena do programu třídění odpadů, všechen odpad vznikající ve výrobních halách je třízen do příslušných kontejnerů.

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

Hodnocení: B (67 %)

S inovativními kroky přicházejí samotní zaměstnanci, kteří tyto novinky konzultují s vedením společnosti. Při vzájemné shodě jsou následně implementovány do výroby na

jednotlivá pracoviště. Toto duševní vlastnictví, které získávají zaměstnanci ochotně dále předávají svým kolegům jednatel společnosti zde konstatuje, že dochází k pozitivním dopadům na chod celého podniku.

Celkové hodnocení kritéria PARTNERSTVÍ A ZDROJE

Tabulka 6 Bodové hodnocení kritéria PARTNERSTVÍ A ZDROJE
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	0	4	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	0	268	100
Celkem	**= 368/500**	**73,6 % úspěchu**		

Společnost se může pyšnit dlouhodobými a kvalitními vztahy se svými dodavateli, které vyplívají z několikaleté spolupráce. Materiál pro dílnu lisovna je skladován v pořízeném lodním kontejneru, který plní svoji funkčnost a jeho pořízení nebylo nikterak finančně náročné. Materiál potřebný pro výrobu na dílně obrobna je skladován zpravidla ve venkovních prostorech společnosti v regálech, které si společnost vyrobila za minimální náklady ve vlastní režii. Tento materiál tvoří především kulaté profily, jenž nepodléhají korozi a jejich skladování ve venkovních prostorách je naprosto dostatečné. Se vším tímto materiálem je nakládáno velmi hospodárně, nedochází ke zbytečnému plýtvání. Vzhledem k tomu že se společnost především věnuje zakázkové výrobě jsou inovační postupy využívány tehdy, pokud to výroba daného výrobku dovoluje.

PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

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

Hodnocení: C (33 %)

Většina rozhodnutí leží na bedrech jednatele společnosti, který jak sám uznává, nevěnuje vždy všemu maximální pozornost. Jednoduché administrativní práce obstarávají výše

uvedené dvě kolegyně, na řízení ostatních věcí je ve společnosti bohužel jen on. S postupný rozšiřováním společnosti je si ovšem vědom, že bude potřeba rozšířit i řady vyššího managementu. Podle svých slov by rád tuto pozici nabídl některému z dlouholetých zaměstnanců, který je společnosti loajální. Právě na loajalitě a vzájemné dlouhodobé společnosti si jednatel společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. zakládá nejvíce. Při výrobě je kladen vysoký důraz na dodržování norem, především pak ochraně zdraví zaměstnanců a ochraně životního prostředí.

Otázka č. 2: Jsou výrobky a služby organizace systematicky navrhovány a řízeny s ohledem na pochopení požadavků zákazníků a zainteresovaných stran, jejich potřeb a očekávání a také trhů, na nichž organizace působí?

Hodnocení: B (67 %)

Výrobky analyzovaného subjektu jsou vyráběny zpravidla dle výkresů zaslaných odběrateli. Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. nevytváří prakticky žádné vlastní výrobky, které by poté nabízela svým klientům. Jedná se o specifickou výrobu strojařských výrobků nebo zakázkovou kovovýrobu. Na sklad jsou vyráběny výrobky jen na dílně lisovna, kde se pomocí ramenných lisů a plotteru zajišťuje výroba pryžových těsnění, které někteří odběratelé odebírají s jistou periodicitou. Občasné problémy se vyskytují především ze strany odběratelů, jejichž pracovníci například nesprávně vytvoří výkresy, podle kterých probíhá posléze výroba.

Otázka č. 3: Jsou výsledky procesů pravidelně posuzovány s využitím definovaných ukazatelů a měřítek a jsou následně navrhována a realizována opatření pro zlepšení výrobků a služeb na základě analyzování provozních údajů, údajů od zákazníků a externího benchmarkingu?

Hodnocení: C (33 %)

Kontrola takových procesů je v analyzované společnosti ojedinělá, jelikož se jedná o zakázkovou výrobu nelze zcela standardizovat a porovnávat výrobu. Zpětná vazba od zákazníků probíhá pomocí rozhovorů, nicméně jak je uvedeno výše v rámci doporučení pro zlepšení bude vytvořen dotazník spokojenosti zákazníků, aby tyto výsledky mohly být evidovány a následně využívány.

Otázka č. 4: Jsou nové výrobky a služby navrhovány a vyvíjeny na základě informací o potřebách a očekáváních zákazníků? Je při navrhování výrobků a služeb využíváno jak kreativity vlastních pracovníků, tak i externích partnerů, zejména pak zákazníků?

Hodnocení: A (100 %)

Společnost je závislá na zakázkové výrobě, proto jsou výrobky vyráběny přesně podle požadavků odběratelů. Společnost jako taková nové výrobky nevytváří, přebírá výkresy od svých zákazníků a na základě nich poté realizuje výrobu.

Otázka č. 5: Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?

Hodnocení: C (33 %)

Majitel společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. je zároveň i provozním ředitelem, proto se audity zpracovávají jen v minimálním měřítku ve vlastní režii. Jediným případem, kdy je společnost podrobena auditu je zpravidla externí společností, která chce se společností navázat kontrakt většího rozsahu. Takový audit například prováděli zástupci společnosti HEAD, kdy na dílně lisovna byly lisovány části pro lyžařskou obuv. Jednatel společnosti přiznává, že pokud dojde k internímu auditu, v první řadě jsou uplatňována reaktivní opatření, až posléze ta, která uplatňují odstranění kořenové vady. V případě externích auditů nastanou-li nějaké komplikace, jsou samozřejmě kořenové vady odstraňovány okamžitě.

Celkové hodnocení kritéria PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY

Tabulka 70 Bodové hodnocení kritéria PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	1	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	99	67	100
Celkem	**= 266/500**	**53,2 % úspěchu**		

V analyzované společnosti se dodržují všechny normy spojené s výrobou na všech dílnách, a to na lisovně, obrobně i svařovně. Jelikož hlavním zdrojem příjmů je zakázková výroba, společnost dokáže velmi schopně operativně reagovat na požadavky zákazníků. Na sklad jsou vyráběny jen ty výrobky, kterých společnost ví, že si je s jistou periodicitou objednávají její dlouhodobí zákazníci. Výsledky odvedené práce zaměstnanců jsou zpravidla hodnoceny kladně, nedochází k nijak zvlášť častým reklamacím ze stran zákazníků. Nicméně systém získávání zpětné vazby od zákazníků je značně nedostačující. Jedná se o jedno z opatřeních, které budou doporučeny ke změně v závěrečném hodnocení. S novými výrobky firma přichází především na základě poptávek, které tvoří cíloví zákazníci. Přesnou specifikací požadovaného výrobku si u společnosti mohou objednat další výrobky, které se ať už rozměrově nebo materiálově liší od minulé dodávky. Společnost u svých „mikro auditů“ bohužel reaguje nejprve jen takzvanými reaktivními opatřeními a tím se snaží eliminovat výskyt opakování problému. U auditů realizovaných potenciálními klienty je reakce ovšem odlišná.

3.5.2 Výsledky

ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Otázka č. 1: Přezkoumává vaše organizace řízení vztahů se zákazníky prostřednictvím odpovídajících měřítek výkonnosti, které predikují trendy nebo vliv na spokojenost zákazníka a jeho loajalitu, např. přesnost a včasnost odpovědí, počty stížností a reklamací, ztracené zákazníky, získané zákazníky, garanční záruky, pochvaly a ceny atd., a které efektivně predikují pravděpodobné trendy v loajalitě zákazníků?

Hodnocení: B (67 %)

S dlouhodobými odběrateli jsou s jistou periodicitou pořádány schůzky, případně videokonference. Díky časovému vytížení jednatele společnosti, který sám zastupuje vyšší management společnost ovšem nemá časovou kapacitu na hodnocení zpětné vazby u menších odběratelů. Nicméně uvědomuje si, že i tito odběratelé generují společnosti příjmy a souhlasí s návrhem vytvoření dotazníku spokojenosti odběratelů v návrhové části této práce.

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

Hodnocení: B (67 %)

Dlouhodobá spolupráce s klíčovými zákazníky je pro podnik rozhodující. Výsledky schůzek s hlavními odběrateli podle jednatele společnosti vykazují trvale vysokou úroveň, což dokazuje setrvání těchto zákazníků u analyzované společnosti. Tato monitorování není žádný způsobem standardizováno, nevznikají žádné záznamy v papírové podobě a tyto schůzky probíhají vždy individuálně s každým jednotlivým zákazníkem.

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

Hodnocení: B (67 %)

Hodnocení třetí otázky je do jisté míry shodné s odpověďmi předchozími. Majitel společnosti komunikuje především s klíčovými odběrateli, s menšími odběrateli není vedena prakticky žádná komunikace. Tuto skutečnost si uvědomuje a je připraven v budoucnu provést kroky k její nápravě.

Otázka č. 4: Jsou výsledky týkající se zákazníků vhodně rozděleny do skupin, aby se zjistilo vnímání různých typů zákazníků včetně ztracených nebo potenciálních nových zákazníků? Jsou stanovené cíle dosahovány a jsou vhodné pro zlepšování výrobků nebo služby, které jsou zákazníky požadovány a očekávány?

Hodnocení: B (67 %)

Společnost má své zákazníky rozděleny do skupin podle příjmů, které jí jednotliví zákazníci generují. Největší prostor je samozřejmě věnován klíčovým zákazníkům. Potenciální zákazníci jsou oslovování nejrůznějšími cestami, jako je zasílání nabídek s představením společnosti a popisem výrobků nebo služeb, které je společnost NAPO MORAVA, s.r.o. schopna poskytnou. Potenciální klienti z řad velkých firem jsou buď

zváni na prohlídku výroby a přizváni k jednání o budoucí spolupráci, případně majitel zajišťuje představení společnosti v jejich sídle.

Otázka č. 5: Vykazují výsledky měřítek týkajících se spokojenosti zákazníků zlepšující se trendy a/nebo trvale vysokou úroveň výkonnosti?

Hodnocení: B (67 %)

U klíčových zákazníků je díky pravidelným schůzkám a okamžité eliminaci případných problémů spokojenost na vysoké úrovni. To samé nelze konstatovat u zákazníků menších, kterým není věnována dostatečná pozornost. Komunikace s těmito menšími zákazníky probíhá zpravidla po telefonu, kdy jsou případné problémy a připomínky řešeny operativně.

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

Hodnocení: D (0 %)

Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. tato data nemá a dle slov jednatele společnosti se je nesnaží žádným způsobem obstarávat. V případě, že by disponovala daty od všech svých odběratelů (primárních i sekundárních) snažila by se je co nejvíce využít ke zvětšení tržního podílu.

Otázka č. 7: Existuje metoda pro rutinní analýzu dosažených výsledků a pro zlepšování výsledků interních měřítek a skutečného vnímání spokojenosti a loajality zákazníků? Jsou výsledky způsobeny přístupy a jsou tyto dle výsledků zlepšovány?

Hodnocení: C (33 %)

Tato činnost se v analyzované společnosti provádí jen v malém měřítku, navíc velmi ojediněle. Tuto analýzu si zpracovává majitel společnosti operativně. Primárním zdrojem příjmů jsou pro něj dlouhodobí odběratelé, kteří se společností spolupracují i několik let. Přiznává, že od menších odběratelů data o spokojenosti neeviduje. U dlouhodobých zákazníků sleduje postupný nárůst objednávek díky vzájemné komunikaci a případnému okamžitému řešení menších problémů.

Otázka č. 8: Pokrývají výsledky příslušné oblasti a dosahují trvale vysokou výkonnost srovnatelnou s konkurencí nebo s relevantními excelentními organizacemi?

Hodnocení: B (67 %)

Díky aplikaci nových technologií do výroby je analyzovaná společnost schopna držet krok s konkurenčními subjekty. Jednatel společnosti uvádí, že technologický pokrok společnosti je především zásluhou využívání dotačních titulů. Dříve společnost využívala nejrůznější dotační tituly na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, v současné době se především soustředí na vylepšování technologií. Schopnost vyrábět výrobky efektivněji díky využití moderních technologií zvedají konkurenceschopnost společnosti.

Celkové hodnocení kritéria ZÁKAZNÍCI – VÝSLEDKY

Tabulka 8 Bodové hodnocení kritéria ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	6	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	33	402	0
Celkem	**= 435/800**	**54,38 % úspěchu**		

Společnost bohužel neaplikuje žádnou podobu hodnotících dotazníků ze stran svých odběratelů. Právě proto se zde naskýtá prostor větší komunikace se všemi odběrateli, kteří by svoji zpětnou vazbou dokázali společnosti pomoci ke zlepšení. Po tomto zjištění při našem rozhovoru společnost do budoucna plánuje sestavit právě nějaký dotazník pro své odběratele, aby byla zajištěna kvalitní zpětná vazba. Prozatímní zpětná vazba probíhá zřídka, například prostřednictvím telefonního hovoru. K reklamacím dochází v minimálním rozsahu. Celkový úspěch by měl dosahovat vyššího procenta úspěchu, protože to jsou právě zákazníci, kdo tvoří příjmovou položku každé společnosti.

PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Otázka č. 1: Provádí organizace pravidelná měření a hodnocení ukazatelů, které predikují trendy nebo ovlivňují spokojenost a morálku pracovníků, např. nemocnost, fluktuace pracovníků, předčasné odchody pracovníků, výsledky výcviku, interní

povýšení, výsledky úrazovosti, úrovně uznávání, důvody ke stížnostem, a jedná podle těchto výsledků?

Hodnocení: B (67 %)

Analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. analyzuje tyto jevy s jistou periodicitou. Z dlouhodobého pozorování bylo dle slov jednatele společnosti vypozorováno, že zaměstnanci působící ve společnosti řádově několik let poté ze společnosti neodcházejí, v nemocnosti také nebyla nalezena jakákoliv anomálie. Pracovní morálka u zaměstnanců, jenž jsou ve společnosti zaměstnáni delší dobu je na výborné úrovni. To samé bohužel nelze konstatovat u zaměstnanců ve zkušební době, případně s nově uzavřenou smlouvou po ukončení zkušební doby. Tito noví zaměstnanci zpravidla odcházejí bez udání důvodu a bez ochoty jakkoliv reagovat na další pokusy o rozhovor s nadřízeným. Nově zaškolení pracovníci, kteří ve společnosti zůstali zaměstnáni byli podle slov jednatele výborně zaškoleni svými kolegy a nadále pracovali zcela samostatně.

Otázka č. 2: Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?

Hodnocení: B (67 %)

Zdrojem získávání těchto informací jsou především rozhovory zaměstnance s jednatelem společnosti, které jsou ovšem pouze nárazové. Dle posledních rozhovorů je komunikace mezi pracovníky na dobré úrovni. Společnost disponuje několika benefitními programy, které odměňují zaměstnance za věrnost, výkonnost a podobně. Možnost kariérního postupu nabízel jednatel několika zaměstnancům do pozice mistra výroby. Nicméně většina pracovníků nemá vzdělání v oblasti základů managementu a tuto pozici odmítli, i když by byla lépe finančně ohodnocena. Ochrana zdraví a bezpečnost při práci je jednou z priorit jednatele společnosti, za celou dobu existence společnosti se nesetkal se stížnostmi tohoto typu. Prostor k případnému zlepšení vidí především v častější komunikaci a případně vytvoření vzorového dotazníku, který by byl později vyhodnocován a evidován.

Otázka č. 3: Jsou výsledky interních měřítek a skutečných vnímání pracovníků porovnávány s výsledky v jiných organizacích?

Hodnocení: C (33 %)

K porovnání dochází pouze nárazově, s nulovou periodicitou. Dle slov majitele, pana Davida Weiseira, se k informacím obdobného charakteru dostává pouze u příležitostí nějakých společenských akcí, kterých se účastí majitelé, případně vyšší manažeři ostatních firem. K žádnému cílenému získávání informací nedochází.

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

Hodnocení: C (33 %)

Analyzovaná společnost NAPO MORAVA, s.r.o. si zakládá na individuálním přístupu při řešení této problematiky. Případné nesrovnalosti mezi vedením společnosti a jednotlivým zaměstnancem se snaží řešit individuálně. Tyto problémy jsou ojedinělé a zpravidla se dle slov pana jednatele nalezne řešení, které je kompromisem pro obě strany. Neshledává tedy nutnost o výsledcích a průbězích rozhovorů informovat další zaměstnance. V teoretické rovině, kdyby nastala situace, že by stejný problém evidoval u většího počtu zaměstnanců je nakloněn variantě, řešit tyto problémy za informování ostatních zaměstnanců. Dle jeho slov ale k obdobné situaci za celou dobu existence společnosti nedošlo.

Otázka č. 5: Vykazují výsledky (zejména skutečné vnímání spokojenosti pracovníků) většinou zlepšující se trend nebo trvale vysokou úroveň a lze uvádět, že jsou srovnatelné s ekvivalentními organizacemi nebo nejlepšími?

Hodnocení: C (33 %)

Spokojenost stálých zaměstnanců, kteří jsou u společnosti zaměstnáni delší dobu vykazuje zlepšující se trend. Díky benefitům za dlouhodobou spolupráci se zaměstnancům po jisté době zvedají odměny a v kombinaci s ostatními benefity, které společnost nabízí je spokojenost zaměstnanců na dobré úrovni. Bohužel společnost neprovádí komparaci s ostatními konkurenčními společnostmi, ani s těmi nejlepšími.

Celkové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI – VÝSLEDKY

Tabulka 9 Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI VÝSLEDKY
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	0	3	2	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	99	134	0
Celkem	**= 233/500**	**46,6 % úspěchu**		

Zjišťování informací o spokojenosti zaměstnanců probíhá formou rozhovorů, žádné dotazníky nejsou na tyto modelové případy vytvořeny. Výsledky společnost neporovnává se žádnými konkurenčními organizacemi. Jednatel společnosti se oficiálním datům o spokojenosti zaměstnanců v konkurenčních zaměstnanců nemůže nijak dostat. Jedinou možností zůstává rozhovor se zaměstnanci konkurenčních firem, případně s jejich nadřízenými, kteří ovšem tato data nechtějí zpravidla poskytovat. Vytvořením záznamového archu k rozhovorům se zaměstnanci a jejich jistá periodicita by měla mít za efekt zvýšení informovanosti vedení o skutečné spokojenosti zaměstnanců.

SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Otázka č. 1: Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků v prevenci a snižování škod nebo v předcházení obtěžování okolí (např. hlukem, prachem apod.) a celého životního prostředí, při uchovávání a ochraně neobnovitelných zdrojů (např. energie, recyklování, odpady) v souladu se zvolenou strategií?

Hodnocení: B (67 %)

Výrobní haly jsou stavěny v souladu s aktuálními předpisy, tudíž předchází šíření hluku, které vytváření stroje uvnitř. Dále je společnost zařazena do projektu třídění odpadu. Veškerý odpad je tedy správně třízen do příslušných kontejnerů. Kvůli povinnosti vyplňování nejrůznějších protokolů o odpadovém hospodářství se společnost zavazuje k produkování co nejmenšího odpadu. Dotazníky podobného charakteru zasílají společnosti i klienti, aby měli jistotu, že jejich dodavatel se chová v souladu s ochranou životního prostředí. V souladu s touto strategií bude vystavena i třetí výrobní hala.

Otázka č. 2: Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?

Hodnocení: C (33 %)

Společnost okrajově sponzoruje místní tenisový klub v Litovli. Tato reklama ovšem společnosti nepřináší žádné nové klienty, protože je společnosti poskytnuta jen malá plocha v areálu tenisových kurtů. Po konzultaci s majitelem společnosti panem Davidem Weiserem a sportovním manažerem oddílu házené Tatranu Litovel Ing. Karlem Zmundem byla nastíněna možná spolupráce od následující sezony týmu mužů, působícím v 1. lize mužů. Detailní popis bude uveden v návrzích pro zlepšení. Navázání této spolupráce by výrazně přispělo zvýšilo povědomí o společnosti nejen regionálně, ale i celorepublikově, protože soutěž 1. ligy je realizována po celém území České republiky.

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

Hodnocení: B (67 %)

Aktivity vyjmenované v otázce číslo jedna jsou jednoznačně srovnatelné s konkurenčními společnostmi. Tyto údaje jsou veřejně dostupné a všechny společnosti musí vyplňovat obdobné protokoly. Zvláště v poslední době je kladen velký důraz na ochranu životního prostředí a všechny konkurenční společnosti z blízkého okolí jsou povinny se chovat k šetrně k životnímu prostředí. Aktivity v otázce číslo dva jsou prozatím utlumeny, ale po případném navázání spolupráce s oddílem házené by se společnost dostala do povědomí blízké veřejnosti zásadnějším způsobem.

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

Hodnocení: D (0 %)

Tyto výsledky analyzovaná společnost prezentovat nemůže. Již dříve byla nabídnuta možnost zúčastnit se srovnávacích soutěží, ale tato možnost byla jednatelem společnosti

zamítnuta. Tenisový klub Litovel se bohužel také do povědomí prostřednictvím médií nikterak nedostal.

Otázka č. 5: Může organizace prokázat, prostřednictvím výsledků z veřejných průzkumů nebo jinými prostředky, že okolí a společnost v obecném slova smyslu o ní mají vysoké mínění, a že se její dobré jméno dlouhodobě nemění?

Hodnocení: C (33 %)

Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. si zakládá především na dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztazích se svými partnery. Protože se jedná o společnost, která především svoje výrobky a služby nabízí dalším právnickým, nikoliv fyzickým osobám nenechává zpracovat výsledky veřejného mínění. Jednatel společnosti uvádí, že dle něj neexistují důvody, proč by pověst společnosti měla být v očích veřejnosti nikterak negativní. Zároveň však dodává, že by rád zvýšil povědomí o společnosti v jejím nejbližším okolí (region Litovelsko).

Celkové hodnocení kritéria SPOLEČNOST – VÝSLEDKY

Tabulka 10 Bodové hodnocení kritéria SPOLEČNOST VÝSLEDKY
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	1	2	2	0
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	66	134	0
Celkem	**= 200/500**	**40,0 % úspěchu**		

V oblasti recyklace se společnost zařadila do projektu, díky němuž získala pro vlastní potřebu nejrůznější druhy kontejnerů ať už pro plasty, papíry, kartony a podobně. Díky výstavbě výrobní haly v souladu se všemi aktuálními předpisy je hluk z výrobních strojů omezen na minimum. Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. se aktivně zapojuje do sponzoringu místního tenisového klubu, řádově v jednotkách desítek tisíc korun ročně. Tato spolupráce ovšem negeneruje další příjmy, protože se k reklamě dostává jen omezený počet zákazníků. Mediální prezentace společnosti není v analyzované společnost praktikována vůbec.

KLÍČOVÉ VÝSLEDKY

Otázka č. 1: Vykazují výsledky klíčových finančních a nefinančních výstupů vaší organizace (např. cash flow, zisky, marže, objemy, podíl na trhu atd.) zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Hodnocení: B (67 %)

Jednoznačně pozitivní sleduje majitel společnosti v rostoucích ziscích společnosti. Díky přijetí nových zaměstnanců bylo umožněno přijímat nové zakázky, které generují příjmy společnosti. S rostoucími vstupy, došlo v průběhu let k mírnému zdražení, nicméně dle slov jednatele společnosti bylo umožněno i zvýšení marží. Zvýšení tržního podílu bude uvedeno jako další návrh ke zlepšení současné situace. Společnosti se podařilo navázat obchodní vztahy se subjekty ze Slovenska, dále by rádo díky prezentaci svých produktů na veletrzích rozšířila svůj podíl i v Polsku. V návrhové části budou vybrány mezinárodní veletrhy v těchto státech pro již zmíněné zvýšení tržního podílu v zahraničí.

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

Hodnocení: B (67 %)

Zatímco srovnávání jako spokojenost zaměstnanců či zákazníků s konkurencí analyzovaná společnost nepraktikuje, co se týče finančního srovnávání s konkurencí, zde jistá srovnání probíhají. Podle posledních výsledků, které prováděl majitel společnosti se svou účetní se společnost se svými konkurenty může rovnat, značnou část srovnatelné konkurence dokonce převyšuje. Tento úspěch sleduje především v neustálém inovačním procesu, který analyzovaná společnost realizuje.

Otázka č. 3: Jsou to výsledky rozdělovány podle různých částí podnikání, zákazníků, trhů a/nebo výrobků a služeb, aby se vykázaly rozdíly ve výkonnosti?

Hodnocení: B (67 %)

Společnost sleduje své výkony nejen jako celek, ale i podle jednotlivých dílen. Primárním zdrojem příjmů jsou výrobky ze střediska obrobna, následuje středisko zabývající se zakázkovou kovovýrobou a servisem a nejmenší část příjmů tvoří středisko lisovna. Toto středisko produkuje co do počtu nejvíce výrobků, nicméně se jedná o položky

v řádku jednotek korun. Středisko lisovna produkuje především doplňkový sortiment. Rozdíly mezi tímto střediskem a zbylými dvěma poměrně velké.

Otázka č. 4: Je výkonnost všech procesů (činností), které se podílejí na výrobku nebo službě, měřitelná a známá a plní své cíle?

Hodnocení: A (100 %)

Všechny činnosti počínaje od zaslání nabídky, přijetí objednávky a samotnou výrobou výrobků, případně vykonáním služby jsou ve společnosti známé a měřitelné. Každý zaměstnanec vypisuje pracovní výkaz, kde uvádí časovou náročnost daného úkonu. Evidence materiálu a jeho čerpání je zaznamenáváno na skladových kartách. Všechny tyto dokumenty plní svoji funkci, neboť se podle nich dále upravuje časová náročnost na výrobu jak jednoho kusu výrobku, tak i celé zakázky. Díky těmto datům může vedení společnosti analyzovat, které výrobky jsou pro společnost nejvýnosnější.

Otázka č. 5: Vykazují výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb zlepšující se trend nebo dlouhodobě vysokou úroveň?

Hodnocení: B (67 %)

Díky zaznamenaným výsledkům z těchto činností sleduje vedení společnosti jistou míru automatizace úkonů ve výrobě u výrobků, které se s jistou periodicitou ve výrobě objevují opakovaně. Zlepšující se trend je podle majitele společnosti na dobré úrovni, nicméně zde shledává prostor pro zlepšení.

Otázka č. 6: Jsou výsledky těchto činností, v případě výrobků a služeb, porovnávány s jinými organizacemi a lze je vykazovat jako srovnatelné a/nebo lepší?

Hodnocení: D (0 %)

Dle slov jednatele společnosti srovnání s konkurencí v tom ohledu neprobíhá.

Otázka č. 7: Vykazují výsledky podpůrných a administrativních činností (např. plánování informačních technologií, právní činnost, kontroling, bezpečnostní činnost, účetnictví) zlepšující se trend a lze je vykazovat jako srovnatelné s jinými organizacemi a/nebo jako lepší?

Hodnocení: C (33 %)

Výsledky podpůrných aktivit se s rozvojem společnosti zlepšují, dochází k mírnému progresu, především v oblasti krátkodobého plánování výroby nebo v účetnictví, kde jsou správně využívány zásoby a nedochází k plýtvání materiálů. Na základě rozhovoru s jednatelem nedochází ke srovnání s konkurencí, neboť to nepovažuje za důležité.

Tabulka 11 Bodové hodnocení kritéria KLÍČOVÉ VÝSLEDKY
(vlastní zpracování)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	1	1	4	1
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	33	268	100
Celkem	**= 401/700**	**57,29 % úspěchu**		

Poslední analyzovaná kritéria byla zaměřena na celkové výsledky. Celková úspěšnost analyzované společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. v tomto kritériu je 42,7 %. Společnost dlouhodobě vykazuje minimální nárůsty v množství prodaných výrobků, v posledních letech se snaží angažovat i na trhu prodeje zboží. Toto je prozatím ovšem pouze okrajová činnost, kterou nemůže realizovat ve větší míře z důvodu mála skladovacích prostor. Společnost dosahuje nízkých hodnot především v oblasti rentabilit, protože disponuje dlouhodobým majetkem o vysokých pořizovacích cenách. Tyto stroje jsou uzpůsobeny běžně na dvousměnný, ve výjimečných případech i na třísměnný provoz. Z nedostatku zaměstnanců fungují některé stroje ve dvousměnném, jiné dokonce v jednosměnném provozu. Snaha získat novou, kvalifikovanou pracovní sílu je. Byla navázána spolupráce s místním úřadem práce v minulých letech, bohužel ke kýženému efektu nevedla. Nezaměstnanost v regionu se dlouhodobě drží u hranice 2 % a proto těžké je novou pracovní sílu nalézt. Společnost postupně umořuje závazky vůči věřitelům. Zadlužení společnosti přesahovalo před 3 lety dokonce hranici 75 %. Nyní se již dostala pod hodnotu 50 %. Společnost plánuje do budoucna pořídit více skladovacích prostor pro rozšíření prodeje zboží.

3.6 Celkové hodnocení

Tabulka 12 Celkové bodové hodnocení

(zpracování vlastní)

Bodové hodnocení	D (0 %)	C (33 %)	B (67 %)	A (100 %)
Počet zaškrtnutí (a)	3	14	27	6
Faktor (b)	0	33	67	100
Hodnota (a x b)	0	462	1 809	600
Celkem	**= 2 871/5 000**	**57,42 % úspěchu**		

Celkové hodnocení společnosti dosahuje 57,42 %. Výsledek lze považovat za průměrný až mírně nadprůměrný. Průměrné hodnoty, které dosahují analyzované společnosti za využití modelu START, je přibližně 50 %. Nicméně tento výsledek nemůže analyzovanou společnost zcela uspokojovat. Při analýze byla odhalena místa pro zlepšení jejího celkového hodnocení. Společnost do současné doby nevyužívala nikdy v historii žádný podobný model sebehodnocení, který by ji odhaloval prostory ke zlepšení. Dle slov jednatele společnosti by v sebehodnocení za přispění modelu START i nadále pokračoval s vidinou neustále zlepšujících se výsledků.

Kritéria, která dosahovala nejnižších hodnocení byla ještě jednou diskutována s jednatelem společnosti a následně mu byly představeny návrhy na zlepšení současné situace.

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

V této části práci budou představeny návrhy na zlepšení současné situace analyzované společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. Všechny návrhy budou konzultovány s vedením společnosti, aby byla zajištěna jejich aplikovatelnost v rámci analyzované společnosti.

4.1 Rozšíření povědomí o společnosti v lokálním měřítku

Kritériem, kde společnost dosahuje velmi nízkých výsledků, je kategorie Společnost – výsledky. Analyzovaná společnost se nikterak neangažuje například v podpoře lokálních sportovních týmů. Před časem se společnost NAPO MORAVA, s.r.o. aktivně finančně podílela na činnosti tenisového klubu. Tato spolupráce již nyní také neprobíhá. Z hlediska četnosti členů, možného dosahu a blízkosti se nabízí potenciální spolupráce s oddílem házené klubu Tatran Litovel. Tento oddíl působí na Litovelsku již od roku 1934, má obsazeny všechny věkové kategorie (děti od věku 6 let až po dva týmy v kategorii mužů) a momentálně disponuje více než 150 členy.

Nejpravděpodobnější možnost, jak se aktivně zapojit do chodu klubu vidí jednatel společnosti, pan David Wieser, formou jednoročního příspěvku v hodnotě 50 000 – 75 000 Kč. Házenkářský klub Tatran Litovel reprezentuje v současné době 8 družstev, z toho dvě v kategorii minižactvo, dvě v kategorii žáků (mladší, starší), stejně tak dorostu (opět mladší a starší) a mužů (A tým a juniorka).

A tým Tatranu Litovel je dvojnásobným vítězem první ligy mužů (druhá nejvyšší soutěž), která je hrána celorepublikovým formátem a dokonce po 4 sezony působila v nejvyšší házenkářské soutěži v České republice. Díky těmto výsledkům se oddíl házené v Litovli řadí mezi TOP 15 klubů v České republice.

Jednatel společnosti, pan Weiser, vidí největší smyslu v přímém financování těch týmů, které se účastní mezinárodních turnajů (starší žáci, starší dorost). Tyto celky pravidelně startují na největším českém turnaji „Prague handball cup“, který je každoročně pořádán v našem hlavním městě. V letošním roce se tohoto turnaje zúčastnily týmy ze 17 států. Další turnaje, kterých se výše uvedené kategorie účastní jsou zpravidla v České republice, případně na Slovensku. Dále se tým starších žáků účastní tzv. „Žákovské ligy“, kde se utkávají nejlepší týmy v dané kategorii napříč celou republikou. Díky financování mužského „A“ týmu by byl na hale umístěn banner, společnost by byla uváděna

v pravidelných bulletinech, které jsou připravovány na každé domácí utkání, a především využití umístění loga společnosti na dresy. Zvýšení povědomí okolních obyvatel o společnosti a zvýšení zájmu by jednatel společnosti uvítal. Házenkářský tým dále své zápasy vysílá na svém YouTubovém kanále, případně prostřednictvím internetové televize tvcom.cz. Primárním cílem tohoto kroku je pro jednatele rozšíření povědomí o činnosti společnosti v nejbližším okolí podniku – okolí města Litovel.

Ze strany klubu by se jednalo samozřejmě o vítaný krok, jak mi sdělil sportovní manažer klubu, pan Ing. Karel Zmund. Z hlediska klubu by se jednalo o průměrný/lehce nadprůměrný příspěvek ze stran malého podniku. Nicméně všechny výše zmíněné výhody by tímto nový sponzor získal.

V kategorii Společnost – výsledky by se celkové hodnocení po aplikaci opatření zvýšilo o 6,8procentního bodu na celkovou hodnotu 46,8 % z původních 40,0%. Změna by nastala u hodnocení otázky č. 2 „Můžete prezentovat, že vaše organizace dosáhla výsledků při pozitivním přispívání na rozvoj společnosti (dobročinné, zdravotnické, vzdělávací, sportovní a společenské akce, vedení v odborných záležitostech)?“ kdy by se možnost „C“ (33 %) změnila na hodnocení „B“ (67 %). V budoucnu by po aplikaci dalších případných opatření mohla být odpověď ještě o stupeň lepší, nicméně tuto možnost si ponechává jednatel společnosti pro případné další hodnocení po uplynutí nějaké doby.

Dílčím návrhem pro analyzovanou společnost, byla zvolena příležitost aktivně se zúčastňovat veletrhů pro propagaci svých výrobků, případně zajištění komplexnějšího přehledu o dalších nových trendech. Z hlediska mezinárodní expanze, připadá nejvhodnější slovenský trh. V současné době společnost realizuje jen nízké procento zakázek pro zahraniční odbytiště, převážně právě pro slovenský trh. Nespornou výhodou tohoto trhu je poměrně blízká vzdálenost od sídla společnosti a prakticky nulová jazyková bariéra. Jako ukázkový příklad byl zvolen veletrh ve slovenském městě Nitra. Tento mezinárodní veletrh má dlouhou tradici. V roce 2019 se jej zúčastnilo 452 vystavovatelů, celkem ze 27 zemí světa a dalších 238 firem zde mělo své zastoupení. Celkově veletrh přilákal necelých 19 000 návštěvníků. Veletrh nabízí možnost vystavování vlastních výrobků, technologií nebo postupů, ale dále také mapuje aktuální trendy, novinky a témata týkajícího se strojírenského odvětví.

Tým vystavovatelů měl tvořit jednatel společnosti, pan David Weiser, mistr dílny obrobna a kontrolor dílny lisovna v jedné osobě, pan Jaroslav Dobroň a ekonomka a účetní paní Radka Weiserová.

4.2 Dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků

Dotazníkové šetření ke zjištění spokojenosti zákazníků není ve firmě nikterak zautomatizováno. Jednatel společnosti si nárazově zjišťuje spokojenost u zákazníků například telefonními hovory nebo u větších zákazníků při občasné schůzce. Vytvořením rychlých dotazníků by se dala zajistit zpětná vazba od zákazníků, která by mohla přinést důležité informace ke zjištění spokojenosti. Vzhledem k zasílání drtivé většiny faktur online přes e-mail, navrhuji připojení odkazu, který by odkazoval na stránku například na google dotazník. Pro pilotní testování byly vybrány následující otázky:

1. Byla dodávka výrobků nebo zboží doručena ve smluveném termínu?

2. Splňovala dodávka všechny požadavky, které byly specifikovány v objednávce?

3. Dorazila dodávka řádně zabalena a nepoškozena?

4. Odpovídala dodávka výrobků objednanému množství?

5. Co bychom podle Vás mohli dělat lépe?

Tyto otázky byly rozesílány v průběhu měsíců února až března všem zákazníkům, kterým byl vystaven daňový doklad za dodávku výrobků nebo zboží. Podobný dotazník by bylo možné zhotovit i pro dodávku služeb. Nicméně tato služba je v analyzované společnosti realizována. Po pilotním zkoušení získávání informací by rád jednatel společnosti v této činnosti pokračoval. Při průzkumu byl zvolen program „click4survey“ v kategorii „BASIC“. Tento nástroj ve vybraném rozšíření by zcela pokryl všechny odběratele a nabídl dostatečné možnosti při variabilitě otázek.

S obdržených odpovědí vedení společnosti získalo základní zpětnou vazbu od svých odběratelů za sledované období. Součástí dotazníku bylo i uvedení čísla daňového dokladu, podle kterého se dalo určit, ke kterému pracovišti daná zpětná vazba náleží. Odpovědi zákazníků analyzované společnosti byly veskrze pozitivním, výjimečně se objevovaly drobné nedostatky. Tyto malé nedostatky směřovaly k dílně „lisovna“, konkrétně k obalům. Na tomto pracovišti balí zaměstnanci výrobky z ramenných lisů

a ploteru svépomoci do fólií, které jsou následně strojově nebo ručně kompletovány. Výtky směřovaly na estetiku balení. V jednotkách případů bylo zjištěno pozdní dodání v řádu dní. To bylo vyvoláno díky absenci jednoho pracovníka a velkém množství objednávek v daném krátkém období. Vedení společnosti bude dle slov pana jednatele pokračovat ve sběru těchto informací za účelem zkvalitňování svých dodávek výrobků, zboží a služeb.

Pro komplexnější získávání informací od zákazníků jsou navrhovány následující otázky:

1. Byla dodávka výrobků nebo zboží doručena ve smluveném termínu?*

2. Splňovala dodávka všechny požadavky, které byly specifikovány v objednávce?*

3. Dorazila dodávka řádně zabalena a nepoškozena?*

4. Odpovídala dodávka výrobků objednanému množství?*

5. Doporučila by Vaše společnost naše výrobky svým obchodním partnerům?*

6. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli „ne“, uveďte, prosíme, důvody.

7. Dokázala naše společnost operativně reagovat na případné změny v objednávce?

8. Na základě realizované objednávky, plánujete i v budoucnu objednávat výrobky u naší společnosti?*

9. V případě, že jste na předchozí otázku odpověděli „ne“ uveďte, prosíme, důvody.

10. Co bychom podle Vás mohli dělat lépe?*

Otázky, označené hvězdičkou by byly označeny jako povinné, zbylé ne. Díky rozšíření dotazníku o další body by analyzovaná společnost získala větší povědomí o případných problémech, které by mohly u zákazníků nastat. Vzhledem k možnosti spuštění dotazníků by společnost získala ucelený názor svých zákazníků a mohla by pružně reagovat na případné stížnosti.

Díky realizaci dotazníkové šetření u všech zákazníků by byla změněna odpověď na otázku číslo 2 „Provádí vaše organizace pravidelný průzkum u svých zákazníků, aby zjistila jejich spokojenost se svými výrobky a službami, a má stanoveny měřítka a jejich pokrytí, aby hodnotila výsledkové trendy spokojenosti zákazníků a jejich loajalitu?“

z hodnocení B (67 %) na hodnocení (A) (100 %). Společnost by díky aplikaci opatření získávala zpětnou vazbu od všech svých zákazníků. Celkové hodnocení kritéria by se zvýšilo na 58,5 %.

4.3 Zjišťování stavu spokojenosti zaměstnanců

V analyzované společnosti neprobíhají pravidelné porady všech zaměstnanců. V případě zadávání menších zakázek, probíhá komunikace mezi řídícím pracovníkem a zaměstnancem (v případě dílny svařovna mezi vedením a skupinou zaměstnanců). V případě nutnosti koordinace dvou dílen dohromady je zadávání práce řešeno krátkým meetingem. Pro lepší informovanost všech pracovníků a stanovení dosahování krátkodobých cílů (v řádů jednotek týdnů) vidím prostor pro zlepšení v zavedení alespoň krátkých schůzek, kde by byly přímo specifikovány úkoly k jednotlivým pracovníkům. Při realizaci drobných, opakujících se zakázek není potřeba tyto schůzky realizovat, neboť pracovníci mají dostatečné zkušenosti a při jisté periodicitě jsou obecně schopni zakázku zrealizovat bez nutnosti schůzek.

Dalším prostorem ke zlepšení v tomto bodě je navrženo zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Zpětná vazba podobně jako u zákazníků by zajistila nový pohled na spokojenost zaměstnanců ve společnosti nebo jejich případné požadavky. Dotazník by měl být zodpovídán ze strany zaměstnanců vždy za určité období, pro první fázi byla určena půlroční periodicita. Pilotní dotazník by obsahoval následující otázky:

1. Jste spokojený se svým přímým nadřízeným?

2. Myslíte si, že Váš nadřízený pohlíží na všechny zaměstnance stejně?

3. Jak hodnotíte vztahy se svými kolegy na dílčím pracovišti?

4. Máte nějaké problémy s kolegy v rámci celé společnosti?

5. Jste spokojený s výši své současné mzdy?

6. Myslíte si, že by společnost měla zařadit další benefity?

7. Jste spokojený s přenosem informací, se zadáváním úkolů a jejich následným vyhodnocením?

8. Získáváte při zadávání zakázek všechny potřebné informace?

9. Cítíte podporu vedení společnosti se neustále vzdělávat?

10. V jaké oblasti by se mohla naše společnost postupně zlepšovat?

Zavedením tohoto dotazníku by společnost získala ucelenou zpětnou vazbu od svých zaměstnanců. Forma dotazníku by opět mohla být elektronická, kdy by zaměstnanci mohli odpovídat z klidu domova bez tlaku okolního prostředí. Získáním těch informací by vedení společnosti mohlo reagovat na případné negativní odpovědi a postupně začít pracovat na jejich odstranění. Společnost by díky nepravidelným konzultacím se zaměstnanci měla i pravidelný přísun informací o spokojenosti svých zaměstnanců. V případě aplikování tohoto opatření by odpověď na otázku č. 2 „Získává organizace pravidelnou zpětnou vazbu (prostřednictvím dotazníků, rozhovorů, tematických skupin atd.) o vnímání různých aspektů organizace pracovníky, např. pracovního prostředí, ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, úroveň komunikace, perspektiv dalšího kariérního rozvoje, platového ohodnocení, oceňování, uznávání, výcviku a celkové spokojenosti; má organizace stanovenou významnost těchto měřítek?“ získala hodnocení A (100 %). Díky této změně by došlo k navýšení celkového hodnocení kritéria Pracovníci – výsledky, z původních 46,6 % na 53,2 %.

4.4 Zajištění namátkové auditorské činnosti

Analyzovaná společnost nikdy nerealizovala externí audit. Tento audit může pomoci jednateli společnosti, který sám odpovídá za výrobní činnost, personální obsazení i zajišťování důležitých zakázek objevit dosud skrytý potenciál společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. Vzhledem k velikosti společnosti a průzkumu trhu bylo zjištěno, že auditor (poradce) by svoji činnost vykonal řádově za jednotky desítek tisíc korun. Cílem tohoto auditního šetření by byla možnost předání důležitých informací v oblasti personalistiky, případně výkonnosti zaměstnanců nebo celkového fungování společnosti. V modelu START by tak společnost u otázky číslo 5 v kategorii Procesy, produkty a služby „Zajišťuje vaše organizace, aby se audity a jejich výsledky vždy využívaly ke zlepšování systému řízení prostřednictvím uplatňování odstraňování kořenových příčin vad (spíše než jen „reaktivními opatřeními“) a tím předcházení opakovanému výskytu problému?“ bylo změněno hodnocení z možnosti C (33 %) na možnost A (100 %). Společnost by tak k interním mikro auditům přidala i nezávislý audit od specializované společnosti, která by poskytla cenné informace o možném zlepšení současné situace společnosti.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo hodnocení výkonnosti společnosti NAPO MORAVA, s.r.o. s využitím vícekriteriálního modelu START. Odhalení silných a slabých stránek společnosti a návrhy na zlepšení současné situace.

V teoretické části práce byly představeny základní modely sebehodnocení a hlavní pozornost byla upřena na model START. K vypracování praktické části byl využit řízený rozhovor s jednatelem společnosti, panem Davidem Weiserem, který odpovídal na všechny otázky, jenž obsahuje model START. Ke každé dílčí otázce bylo stanoveno bodové hodnocení, a především dílčí komentář. Díky těmto odpovědím mohlo být zpracováno hodnocení analyzované společnosti.

Společnost NAPO MORAVA, s.r.o. nikdy nerealizovala podobný model sebehodnocení. I přes to bylo výsledné hodnocení dle modelu START 57,42 %. Společnost dosáhla mírně nadprůměrného výsledku, nicméně pro zvýšení hodnocení byly navrženy kroky, které společnosti zajistí hodnocení 60,76 %. Všechny navržené kroky byly předneseny vedení společnosti. Vzhledem k tomu, že společnost nemá prozatím žádné zkušenosti s vyhodnocováním podobných modelů sebehodnocení a aplikací návrhů na zlepšení, byly zvoleny takové návrhy, které je společnost v současné době schopna aplikovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*.

1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.

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

EFQM. EFQM [online]. [cit. 2014-11-30] Dostupné z: http://www.efqm.org

GRASSEOVÁ M. et all. Analýza v rukou manažera, 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno : Compiter Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced Scorecard 1. vyd. Praha: Management press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-032-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd.

Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

NAPO MORAVA [online]. 2020 [cit. 2022-03-17]. Dostupné z: http://www.napo.cz/

NENADÁL, J., 2001. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.

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

NENADÁL, J. 2008. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. Praha: Management Press, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

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

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, M., A. KOCMANOVÁ, a J. HŘEBÍČEK, ed. 2013. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

RYŠÁNEK, P. a kol., 2011. Národní cena kvality ČR – Model Start. Praha: Národní informační středisko podpory kvality. 39 s. ISBN 978-80-02-02341-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza.* 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2010. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 3. rozšířené a aktualizované vydání*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3051-6.

SYNEK, M. Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

Ţídek, L. (2006): Transformace české ekonomiky: 1989 – 2004. Praha, C. H. Beck, 2006.

ŠTRACH, Pavel, 2009. *Mezinárodní management*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2987-9.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Bodové hodnocení modelu START 30
Tabulka 2 SWOT analýza NAPO MORAVA, s.r.o. 42
Tabulka 3 Bodové hodnocení kritéria VEDENÍ 46
Tabulka 4 Bodové hodnocení kritéria STRATEGIE 48
Tabulka 5 Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI 50
Tabulka 6 Bodové hodnocení kritéria PARTNERSTVÍ A ZDROJE 54
Tabulka 70 Bodové hodnocení kritéria PROCESY, PRODUKTY A SLUŽBY 56
Tabulka 8 Bodové hodnocení kritéria ZÁKAZNÍCI VÝSLEDKY 60
Tabulka 9 Bodové hodnocení kritéria PRACOVNÍCI VÝSLEDKY 63
Tabulka 10 Bodové hodnocení kritéria SPOLEČNOST VÝSLEDKY. 65
Tabulka 11 Bodové hodnocení kritéria KLÍČOVÉ VÝSLEDKY 68
Tabulka 12 Celkové bodové hodnocení 69

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní koncepce excelence 18
Obrázek 2 Model 7S 23