

Případová studie METALFORM a.s.

METALFORM a.s. je strojírenská firma se sídlem v Brně, specializující se na výrobu přesných kovových komponentů. Má 420 zaměstnanců, 65 % produkce exportuje (do Německa, Rakouska, Slovenska, Polska) a její obrat dosahoval v roce 2023 1,8 mld. Kč.

METALFORM a.s. byla založena v roce 1998 jako malá nástrojárna se 40 zaměstnanci. Postupně začala dodávat komponenty pro větší výrobce v automobilovém průmyslu. V letech 2010–2018 prošla rychlým růstem díky několika velkým zakázkám z Německa. Firma investovala do moderních CNC strojů a automatizace.

Po roce 2020 se ale prostředí změnilo:

- tlak na nižší ceny od zahraničních zákazníků
- růst mezd v ČR
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků (zejména CNC operátoři, seřizovači, technologové)
- rostoucí požadavky na kvalitu a trasovatelnost dílů

V roce 2023 přišla od klíčového německého zákazníka nabídka na **rozšíření dlouhodobého kontraktu**, pokud METALFORM:

1. **Sníží jednotkové výrobní náklady o 8 %** během 2 let.
2. Zajistí **zmetkovitost pod 1,5 %** a lepší sledovatelnost výroby.

Zákazník zároveň naznačil, že pokud se firmě nepodaří požadované parametry splnit, může část výroby přesunout k jiným dodavatelům.

Top management METALFORM si uvědomuje, že problém není jen v technologiích, ale **hlavně ve funkčních strategiích** – zejména:

- **Výrobní strategie** (jak je organizována výroba, standardy, plánování, zlepšování procesů).
- **HR strategie** (jak získat, udržet a rozvíjet klíčové pracovníky, aby dokázali využít technologie a zlepšit výkon).
- **Marketingová strategie** (jak zvýšit nízké povědomí o značce, zastaralý web, nevyužité veletrhy, chybějící PR a slabý employer branding).

Strategická situační analýza

Firma čelí tlaku na snižování cen, růstu mezd, nedostatku kvalifikovaných pracovníků a zvyšujícím se požadavkům na kvalitu. Klíčový zákazník požaduje snížení jednotkových nákladů o 8 % a zmetkovitost pod 1,5 %.

Externí analýza

Politicko-právní:

- Zpřísnující se normy v automobilovém průmyslu (ISO, IATF).
- Podpora technického vzdělávání, ale náběh je pomalý.

Ekonomické:

- Kolísající poptávka v automotive.
- Růst mezd, nízká nezaměstnanost, tlak na produktivitu.

Sociální:

- Mladí lidé mají menší zájem o technické obory.
- Vyšší očekávání zaměstnanců (flexibilita, benefity, rozvoj).

Technologické:

- Rychlý rozvoj automatizace, robotizace, Průmysl 4.0.
- Potřeba digitálních dovedností i u „dělnických“ pozic.

Trh a konkurence:

- Konkurence ze strany polských a rumunských dodavatelů (nižší náklady).
- Němečtí zákazníci ale stále oceňují kvalitu, spolehlivost, flexibilitu dodávek.

Interní analýza

Výroba

- Moderní strojní park (část strojů mladší než 5 let, část 10+ let).
- Vysoká technická úroveň, ale:
 - časté mikroprostoje kvůli přeseřizování
 - rozdílná produktivita směn
 - nejednotné standardy práce
 - potřebuje Lean, standardy a lepší plánování

Produktivita (výrobní haly A, B, C, rok 2023):

Hala	Počet zaměstnanců	Využití kapacity	Zmetkovitost	OEE (prům.)
A	120	82 %	1,8 %	71 %
B	150	78 %	2,4 %	67 %
C	90	88 %	1,5 %	75 %

HR (lidské zdroje)

- Vysoká fluktuace u operátorů výroby (ročně 18 %).
- Problém se sháněním kvalifikovaných CNC operátorů – nábor trvá 3–5 měsíců.
- Firma nabízí:

- základní mzdu mírně nad průměrem regionu
- příplatky za směnnost
- 5 týdnů dovolené
- stravenkový paušál
- Problémy:
 - Slabší systém zaučování nových pracovníků.
 - Minimum systematických školení (většina „on-the-job“, bez metodiky).
 - Kariérní postup není jasně definován – zaměstnanci nevidí „cestu nahoru“.

Marketing

Marketing ve strojírenství tradičně nebývá v čele strategických priorit. V případě METALFORM však hraje zásadní roli v tom, jak firma komunikuje svou kvalitu, technologickou vyspělost a spolehlivost klíčovým zákazníkům (B2B trhy – automotive, strojírenství, dodavatelské řetězce).

Management si uvědomuje, že pokud chce uspět v konkurenčním prostředí, musí marketing podpořit obchodní strategii, komunikovat kompetence, posílit značku zaměstnavatele (employer branding) a přinášet nové příležitosti.

STP proces:

Segmentace (B2B):

1. Automotive Tier 1 a Tier 2 – firmy vyžadující přesné kovové komponenty.
2. Výrobci strojů a zařízení – menší série, vysoká přesnost.
3. Průmyslové firmy – komponenty pro automatizaci, dopravní techniku.

Cílení (Targeting):

- Prioritně němečtí Tier 1 odběratelé, kteří hledají dodavatele s vysokým standardem kvality a dlouhodobou stabilitou.
- Dále české a slovenské firmy, kde lze rychleji vyhrát nové zakázky.

Positioning (značková pozice): METALFORM – spolehlivý středoevropský dodavatel vysoce přesných kovových komponentů, kombinující moderní technologie, kvalitní procesy a odborné zaměstnance.

Aktuální stav:

- Minimální aktivní marketing – firma spoléhá na dlouhodobé vztahy s odběrateli.
- Zastaralý web, zaměřený spíše technicky, nepřehledné portfolio výrobních kapacit.
- Firma chybí na odborných veletrzích v Německu, Rakousku a ČR.
- Nulová systematická práce s reputací nebo PR.
- Employer branding je slabý – studenti ani potenciální zaměstnanci firmu neznají.
- Obchodní prezentace a nabídky nejsou jednotné.

Hlavní problémy:

- Nízké povědomí o značce, zejména v zahraničí.
- Slabý HR marketing → zhoršuje nábor i udržení pracovníků.
- Chybějící komunikace hodnoty – firma neukazuje svou kvalitu, certifikace ani úspěchy.
- Nenarativní prezentace výroby – technologie jsou špičkové, ale zákazník to nevidí.

Varianty funkčních strategií

Management zvažuje následující **čtyři varianty přístupu** (A, B, C, D), které kombinují funkční strategii výroby, HR a marketingu.

Varianta A – „Technologie na prvním místě“

- Velká investice do nových CNC strojů a automatizovaných linek (cca 120 mil. Kč).
- Menší důraz na rozvoj lidí – základní školení na obsluhu, jinak „standard“.
- Cíl: zvýšit produktivitu primárně technickými prostředky, snížit závislost na operátorech.

Výhody:

- Rychlé viditelné zvýšení kapacity a přesnosti výroby.
- Lepší marketing směrem k zákazníkům („špičkové technologie“).

Rizika:

- Nedostatek lidí, kteří s technologií umí skutečně efektivně pracovat.
- Bez změny návyků ve výrobě může část potenciálu zůstat nevyužita.
- Vysoká kapitálová náročnost, delší návratnost.

Varianta B – „Lidé na prvním místě“

- Omezené investice do technologie, spíše optimalizace stávajících strojů.
- Silný důraz na HR a rozvoj:
 - systematické vzdělávání (CNC akademie, interní školitelé)
 - program pro talenty (operátoři → seřizovači → mistři)
 - zlepšení adaptačního procesu nováčků
 - posílení employer branding a spolupráce se školami

Výhody:

- Stablnější a loajálnější jádro pracovníků.
- Úspory díky snížení fluktuace a nákladů na nábor.
- Lepší využití existující technologie.

Rizika:

- Pomalejší dosažení požadovaných parametrů produktivity.
- Pokud technologie morálně stárne, může firma za pár let zaostávat.

Varianta C – „Marketing na prvním místě“

- Investice především do komunikace.
- Cíl: zvýšení povědomí o firmě, budování firemní identity, posílení employer branding

Výhody:

- Posílení povědomí o firmě a značce.
- Posílení firemní identity.
- Podpoření obchodní strategie.

Rizika:

- Špatné zacílení komunikace a procesu STP.
- Nevhodná komunikace kariérního systému.

Varianta D – „Integrovaná funkční strategie výroby, HR a marketingu“

Kombinace technologií, lidí a marketingu – řízená jako jednotná funkční strategie.

Hlavní prvky:

1. Výrobní strategie
 - zavedení principů Lean (5S, standardizace práce, Kaizen)
 - zlepšení plánování výroby, vizualizace výkonu (tabule, KPI na hale)
 - postupná obměna nejstarších strojů (investice cca 60 mil. Kč rozložená do 3 let)
 - měření a řízení OEE na úrovni strojů i směn
2. HR strategie
 - vytvoření pozice interních trenérů – zkušení operátoři, kteří mají sníženou normu a školí ostatní
 - zavedení kariérního systému – „Cesta operátora“ (bronz–stříbro–zlato) s jasnými kompetencemi a mzdovým růstem
 - spolupráce s odbornými školami (stipendia, praxe, duální vzdělávání)
 - revize odměňování – složka mzdy navázaná na týmovou produktivitu a kvalitu
3. Marketingová strategie
 - zvýšení povědomí o firmě
 - získání nových zákazníků
 - posílení employer brandingu

Výhody:

- Udržitelné zvyšování produktivity a kvality.
- Vyšší angažovanost zaměstnanců, menší fluktuace.
- Lepší vyjednávací pozice vůči zákazníkům díky prokazatelnému systému.
- Jednotná identita a zvýšení povědomí o firmě.

Rizika:

- Složitější řízení (propojení HR, výroby, financí).
- Vyžaduje změnu firemní kultury (od „hašení požárů“ k systematickému zlepšování).

Data pro rozhodování (zjednodušená finanční projekce)

Odhad vedení firmy (pro horizont **3 let**):

Ukazatel	Aktuální stav (2023)	Varianta A	Varianta B	Varianta C
Investice celkem (mil. Kč)	-	120	25	70
Snížení jednotkových nákladů	-	9 %	5 %	8 %
Předpokl. zmetkovitost za 3 roky	2,0 %	1,6 %	1,7 %	1,4 %
Fluktuace (operátoři, ročně)	18 %	17 %	10 %	11 %
Doba návratnosti (payback)	-	4,5 roku	3 roky	3,5 roku
Pravděpodobnost splnění podmínek zákazníka (subjektivní odhad vedení)	-	60 %	50 %	80 %

Rozhodovací situace

Na poradě top managementu se jednatel firmy ptá:

„Nemůžeme si dovolit ztratit klíčového zákazníka, ale zároveň nechci firmu zadlužit nerozumnými investicemi.

Kterou cestou půjdeme? Zaměříme se na technologie, na lidi, nebo dokážeme řídit oba tyto prvky společně v jedné funkční strategii?“

Výrobní ředitel preferuje **Variantu A**, HR ředitel **Variantu B**, finanční ředitel je opatrný a kloní se k **Variantě D** – pokud se jasně nadefinují priority a milníky, marketingový ředitel **Variantu C**.

Úkoly

1. Uveďte, které funkční strategie se v případě METALFORM nejvíce projevují (výrobní, HR, případně další – např. finance, marketing).
2. Popište jejich vzájemnou provázanost.
3. Stručně shrňte hlavní příležitosti a hrozby vyplývající z vnějšího prostředí.
4. Jaké jsou hlavní silné a slabé stránky firmy z hlediska výroby a HR?
5. Zhodnoťte každou variantu (A, B, C, D) z pohledu:
 - souladu s požadavky zákazníka
 - finanční náročnosti
 - dopadu na zaměstnance
 - dlouhodobé konkurenceschopnosti
6. Které klíčové KPI byste sledovali u jednotlivých variant?
7. Jakou variantu byste doporučili vedení firmy? Můžete navrhnout i vlastní kombinaci.
8. Sestavte návrh hlavních cílů funkční strategie (např. na 3 roky) ve formátu SMART.
9. Navrhněte základní kroky implementace zvolené strategie (časový horizont, úkoly, odpovědnosti).
10. Jak byste pracovali s možným odporem zaměstnanců ke změnám ve výrobě a v systému odměňování?
11. Jaké konkrétní kroky by METALFORM měl udělat, aby snížil fluktuaci pod 10 %?
12. Jak by měla vypadat spolupráce se středními a vysokými školami, aby vznikla „pipeline“ budoucích zaměstnanců?