



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

## **HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM MODELU START**

A COMPANY PERFORMANCE EVALUATION USING THE START MODEL

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

MASTER'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

Bc. Martin Jaríček

AUTHOR

**VEDOUCÍ PRÁCE**

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2021

## Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav ekonomiky
Student:	<b>Bc. Martin Jaríček</b>
Studijní program:	Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor:	bez specializace
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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

### Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu START

#### 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:**

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost společnosti Zeppelin SK, s.r.o. pomocí Modelu START, který vychází z modelu EFQM a navrhnout opatření, které vedou k zlepšení aktuální situace společnosti.

**Základní literární prameny:**

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.

2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, ISBN 80-861-3163-7.

MARINIČ, Pavel. Měření firemní výkonnosti. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-24-0.

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

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244

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

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

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

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práca je zameraná na sebahodnotenie spoločnosti Zeppelin SK, s.r.o.. Diplomová práca je rozdelená na tri časti, v prvej časti sú definované teoretické poznatky, v druhej časti je analyzovaná aktuálna situácia v spoločnosti a v poslednej časti sú spísané návrhy, ktoré odstránia aktuálne nedostatky.

## **Abstract**

The diploma thesis is focused on Self-evaluation of Zeppelin SK, s.r.o. .. The diploma thesis is divided into three parts, in the first part is defined theoretical knowledge, in the second part current situation is analyzed in company and in the last part are proposals, how to remove current drawbacks.

## **Kľúčové slová**

Model Start, EFQM, Balanced Scorecard, ISO, meranie výkonnosti, sebahodnotenie

## **Key words**

Model Start, EFQM, Balanced Scorecard, ISO, Performance measurement, self-evaluation



### **Bibliografická citácia**

JARÍČEK, Martin. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Modelu START* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/131624>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

### **Čestné prehlásenie**

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.  
Prehlasujem, že citácie použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským)

V Brne dňa 16.5.2021

X

---

podpis študenta

### **Pod'akovanie**

Chcel by som pod'akovať vedúcej diplomovej práce prof. Alene Kocmanovej za ochotne poskytnuté cenné rady a jej prístup. Ďalej by som chcel pod'akovať zamestnancom spoločnosti za čas , ktorý strávili pri odpovedaní otázok.

# Obsah

ÚVOD.....	11
CIELE A POSTUPY PRÁCE.....	13
1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	14
1.1 Výkonnosť podniku .....	14
1.1.1 Činitele ovplyvňujúce výkonnosť firiem .....	14
1.1.2 Meranie výkonnosti .....	15
1.2 Sebahodnotenie .....	16
1.3 ISO 9004:2000 .....	16
1.4 Benchmarking .....	17
1.5 Model excellence EFQM .....	19
1.5.1 Základná koncepcia modelu EFQM .....	22
1.5.2 Metodika hodnotenia RADAR .....	23
1.5.3 Model START .....	25
1.6 Balanced Scorecard .....	28
1.7 Six Sigma .....	29
1.8 Kauzálny model výkonu a zmeny v organizácií podľa Burkeho a Litwina.....	31
1.9 SWOT analýza .....	34
2 ANALYTICKÁ ČASŤ .....	35
2.1 Predstavenie spoločnosti .....	35
2.2 Konkurencia spoločnosti .....	36
2.3 Analýza spoločnosti podľa modelu Start .....	36
2.3.1 Kritérium 1: Vedenie .....	37
2.3.2 Kritérium 2: Stratégia .....	39
2.3.3 Kritérium 3: Pracovníci .....	41
2.3.4 Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje.....	43

2.3.5	Kritérium 5: Procesy, produkty a služby .....	45
2.3.6	Kritérium 6: Zákazníci – výsledky .....	46
2.3.7	Kritérium 7: Pracovníci – výsledky .....	48
2.3.8	Kritérium 8: Spoločnosť - výsledky .....	49
2.3.9	Kritérium 9: Kľúčové výsledky .....	50
2.3.10	Celkové hodnotenie .....	53
2.4.	Zhodnotenie silných a slabých stránok .....	54
3	VLASTNÉ NÁVRHY .....	57
3.1	Zvýšenie spokojnosti zamestnancov .....	57
3.2	Zlepšenie formy hodnotenia spokojnosti zákazníkov .....	61
3.3.1	Zlepšenie previazanosti oddelení prostredníctvom hodnotenia od zákazníkov .....	62
3.4	Zvýšenie povedomia o spoločnosti .....	63
	ZÁVER .....	66
	ZDROJE.....	67
	Zoznam obrázkov .....	70
	Zoznam tabuliek .....	71
	Zoznam grafov .....	72
	ZOZNAM PRÍLOH.....	73
	Príloha č.1 Dotazník modelu START.....	74

## ÚVOD

Základom fungovania spoločnosti je dokonalé poznanie všetkých procesov, ktoré sú nutné pre úspešné fungovanie podniku. Pre lepšie rozpoznanie je potrebné jednotlivým procesom a činnostiam priradzovať hodnoty, na základe ktorých ich môžeme vyhodnocovať, sledovať ich zmeny v čase a porovnávať s ostatnými procesmi v rámci jednej spoločnosti alebo naprieč konkurenciou. Práve priradenie korektných hodnôt jednotlivým procesom môže podniku pomôcť zlepšiť svoju výkonnosť a rovnako zabezpečiť stabilitu pre možnosť výskytu krízy. Vedenie spoločnosti môže rýchlejšie odstrániť slabé stránky a venovať im väčšiu pozornosť, alebo naopak čo najviac využívať silné stránky na získanie konkurenčnej výhody.

Pre efektívny chod spoločnosti je potrebné prikladať vysokú váhu ľudskému kapitálu. Interní zákazníci spoločnosti, teda zamestnanci, vo veľkej miere ovplyvňujú samotné ukazovatele, podľa ktorých je vyhodnocovaná úspešnosť spoločnosti. Preto je potrebné skúmať ich potreby a požiadavky a vytvárať im pracovné prostredie, v ktorom budú ochotní maximalizovať svoju výkonnosť a čo najviac zefektívňovať chod podnikateľského subjektu

Ďalším dôležitým ukazovateľom výkonnosti je pohľad verejnosti na podnik, v dnešnej dobe stále aktuálnejšia téma dopadu na životné prostredie a tým sa vytvára celková image. Je preto potrebné aby firma podnikala také kroky, ktoré budú v súlade s nepísanými pravidlami slušnosti a snažila sa prispieť o rozvoj okolia, ktorom pôsobí, čo v konečnom dôsledku znamená aj zlepšenie podnikateľského prostredia pre spoločnosť samotnú.

Pre naplnenie týchto faktorov, ktoré zabezpečujú chod spoločnosti je potrebné mať uvedomelé vedenie, ktoré naplňuje požiadavky svojich zamestnancov a vďaka nim rovnako uspokojuje potreby svojich externých zákazníkov. Spoločnosť bude korektne ovplyvňovať tieto faktory len za predpokladu stratégie, ktorá je konštruovaná na týchto základných pilieroch.

Všetky tieto aspekty skúma Model START, ktorý je podrobne rozpísaný v tejto diplomovej práci a aplikujem ho na spoločnosť Zeppelin SK, ktorá pôsobí v Slovenskej republike od roku 1993. Spoločnosť podniká v oblasti predaja nových a použitých stavebných strojov, venuje sa záručnému a pozáručnému servisu, predáva náhradné diely

a podniká aj v oblasti prenájmu stavebných strojov. Výstupy z tohto dotazníku môže spoločnosť použiť na zlepšenie svojho fungovania a návrhy môže aplikovať pre odstránenie slabých miest. V spoločnosti aktívne pracujem takmer 5 rokov, čo bolo hlavným dôvodom výberu tejto firmy.

## **CIELE A POSTUPY PRÁCE**

Hlavným cieľom diplomovej práce je zhodnotiť aktuálnu situáciu spoločnosti Zeppelin SK s.r.o. pomocou modelu START, ktorý vyplýva z modelu EFQM a navrhnutie takých opatrení, ktoré budú viesť k zlepšeniu momentálnej situácie.

V prvej časti práce definujem teoretické predpoklady, ktoré sú potrebné pre korektnejšie pochopenie problematiky a zároveň popisujú dôležitosť ich aplikácie. Teoretické poznatky vysvetľujú pojmy ako výkonnosť podniku a jej meranie, benchmarking. Podrobne som popísal princípy modelu START a oblasti jeho pôsobnosti.

V druhej časti diplomovej práce aplikujem model START na spoločnosť Zeppelin, formou dotazníku, ktorý vyplňovali zamestnanci tejto spoločnosti. Z tohto dotazníku vznikli výstupy, ktoré sú vyobrazené v bodovom hodnotení každej zo skúmaných oblastí a sú doplnené o slovný komentár, ktorý približuje aktuálnu situáciu.

Posledná časť diplomovej práce nadväzuje na poznatky zistené v časti analytickej. Jedná sa o moje návrhy, ktorých správna aplikácia bude viesť k zlepšeniu hodnotenia v rámci modelu START a rovnako prispeje k efektívnejšiemu vykonávaniu podnikateľskej činnosti.

V diplomovej práci som využíval metódu analýzy, ktorá mi pomohla zoznámiť sa s jednotlivými procesmi a rovnako mi pomohla identifikovať výstupy z modelu START. Pomocou metódy dedukcie som stanovil silné a slabé stránky spoločnosti, čo mi napomohlo vytvoriť opatrenia, ktoré sa zameriavajú najmä na slabé stránky a teda ich odstráneniu aj za pomoci metódy syntézy. Metódu modelovania som využíval pri tvorbe tabuliek, ktoré slúžia na hodnotové vyjadrenie výstupov z dotazníka a priblíženiu finančnej situácie spoločnosti.



# 1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretickej časti tejto práce budú definované pojmy, ktoré je nutné vysvetliť pre správnu aplikáciu poznatkov do praxe. V rámci poznatkov bude vysvetlené, čo znamenajú pojmy výkonnosti a jej merania, bude priblížený model EFQM a ďalšie modely, ktorých aplikácia nám poskytne detailnejší obraz o skúmanej spoločnosti.

## 1.1 Výkonnosť podniku

Všetky subjekty môžu hodnotiť výkonnosť podniku z rôznych hľadísk. Môže to byť splnenie očakávaných cieľov, ako napríklad návratnosť finančných prostriedkov v prípade majiteľa, zákazníci hodnotia výkonnosť podniku podľa naplnenia svojich požiadaviek, dodávatelia podľa schopnosti podniku splácať svoje záväzky. V posledných desaťročiach sa vyvinula široká škála kritérií, ktoré vyjadrujú výkonnosť podniku z pohľadu majiteľov.

Niektoré z nich vyjadrujú teoretické koncepcie, ktoré sú založené na zvykoch a pragmatizme. Zo všetkých subjektov, ktoré sa podieľajú na chode podniku sa v moderných konceptoch riadenia a merania výkonnosti orientuje na vlastníka podniku. Vlastník vložil kapitál, čím podstúpil vysoké riziko a očakáva návratnosť. Pre úspech v podnikaní je nutné uspokojenie všetkých, ktorí chod podniku ovplyvňujú. (Knápková, Pavelková, 2009)

### 1.1.1 Činitele ovplyvňujúce výkonnosť firiem

Aktuálna situácia na trhu je ovplyvňovaná hyperkonkurenciou. Preto stratégia neustáleho znižovania cien nie je efektívna. Práve hyperkonkurencia spôsobila nárast marketingu a teda aj nákladov vynaložených na marketing. Podiel marketingových nákladov na celkových tvorí približne 50%, čo znamená, že marketing nadobúda stále väčšiu dôležitosť.

Efektívne vynakladanie zdrojov je dôležité pre zachovanie rovnakej cenovej hladiny akou disponuje konkurencia. Dôležitosť musí byť prikladaná aj pružnosti spoločnosti reagovať na aktuálne požiadavky zákazníkov. Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje výkonnosť firmy je vytypovanie a využitie odvetví na trhu, kde je možné rozvíjať tzv. core bussiness, ktorý funguje v domnienke neustáleho zlepšovania sa ako bežnej súčasti pri riadení spoločnosti. (Šulák, Vacík, 2005)

### 1.1.2 Meranie výkonnosti

Meranie je vo všeobecnom zmysle slova priradzovanie hodnôt k určitej charakteristike objektu, ktorý je predmetom skúmania. Výsledkom tejto činnosti je hodnota, ktorá sa vzťahuje k tejto charakteristike a je určená k popisu javu pre lepšiu interpretáciu. Podnik má mnoho dôvodov, prečo uskutočňovať meranie. Hlavné dôvody sú nasledujúce:

- Meraním môžeme archivovať dáta o procesoch a sledovať ich vývoj v čase, preto vidíme pôvodný obraz procesov aj pokiaľ sa zmenili ich atribúty.
- Meranie umožňuje porovnávať dáta aj pokiaľ nie sú objekty alebo procesy merané v rovnakom čase.
- Meranie môže potvrdiť alebo vyvrátiť subjektívne odhady a popísať charakteristiky, ktoré nie sú viditeľné na prvý pohľad.
- Meranie poskytuje možnosť preskúmania dát osobám alebo subjektom, ktoré neskúmajú jednotlivé charakteristiky. (Wagner, 2009)

V oblasti prístupu k hodnoteniu výkonnosti podniku, došlo v poslednom desaťročí k výraznej zmene. V aktuálnej dobe je kladený dôraz na tržnú hodnotu podniku, v minulosti sa hodnotilo prostredníctvom tradičných ukazovateľov výkonnosti. Nová koncepcia je postavená na riadení hodnoty pre vlastníka, tzv. Shareholder Value. Jej cieľom je upraviť finančné ukazovatele, pre lepšie hodnotenie procesov, zvyšujúcich hodnotu pre akcionárov a celkovú hodnotu spoločnosti. Na Shareholder Value je možné pozeráť z dvoch hľadísk. Prvým je pôsobnosť ako meradlo výkonu. Hlavným motívom je maximalizácia zisku akcionárov, čo vyplýva zo základných podmienok fungovania spoločnosti. Vlastníci požadujú výnos väčší ako by mohli získať pri podstúpení rovnakého rizika pri inej investícii. Ak by bol výnos neuspokojivý v budúcnosti je vysoká pravdepodobnosť ohrozenia existencie spoločnosti.

Shareholder Value ako hlavný cieľ spoločnosti je nástroj pre naplnenie požiadaviek akcionárov. V tomto prípade je maximalizácia úžitku akcionárov vykonávaná prostredníctvom maximalizovania majetku akcionárov. (Dlouhošová, 2010)

## 1.2 Sebahodnotenie

Sebahodnotenie je systematický a opakujúci sa proces skúmania jednotlivých činností spoločnosti a jej výsledkov na báze Modelu Excelence. Musí zahrňovať všetky procesy, ktoré sa v spoločnosti udejú, rovnako finančné a nefinančné výsledky. Sebahodnotenie musí byť súčasťou manažmentu a je potrebné s výsledkami pracovať.

Odhalenie silných a slabých stránok je hlavným cieľom sebahodnotenia, vďaka čomu sa formujú možnosti pre zlepšovanie výsledkov. Sebahodnotenie nie je možné zamieňať s internými auditmi, nakoľko v praxi sú interné audity príliš formálne. Rovnako interné audity odhaľujú len systematické dodržiavanie dokladovaných postupov a nedodržiavania smerníc. Základným rozdielom je cieľ, pre ktorý sa daný úkon vykonáva. Pri internom audite ide o hľadanie nezhôd, pričom sebahodnotenie má za cieľ budúce zlepšenie. Práve cieľ interných auditov môže na zamestnancov pôsobiť demotivačne, ale naopak hľadanie priestoru pre zlepšenie, zamestnanci vnímajú veľmi pozitívne. Podobne znalosť audítorov, je v určitých oblastiach nedokonalá, čo ma za následok limitovanú možnosť odhalenia slabých stránok. Táto nedokonalá znalosť danej problematiky je výsledkom povinnej nezávislosti audítora na preverovanej oblasti. Odhaľovanie nedostatkov je jednoduchšie pre zamestnancov, ktorí sa v danom obore a výsledkoch aktívne podieľajú. Jednou z nevýhod sebahodnotenia je absencia noriem, ako napríklad pri auditoch. Norma ISO 9004:2000 je argument k určitému základu tvorby noriem pre sebahodnotenie. (Nenadál, 2001)

## 1.3 ISO 9004:2000

Aktuálne vydania noriem ISO 9001 a 9004 boli vytvorené súdržne, pre manažment akosti. Ich koncepcia je konštruovaná pre vzájomné dopĺňanie sa, ale je možnosť ich oddelenej pôsobnosti. ISO 9001 je orientované na manažment akosti, pre internú pôsobnosť, certifikáciu alebo zmluvné podmienky. Požiadavky zákazníka sú hlavným zameraním efektivity systému, na ktorý bola táto norma koncipovaná.

ISO 9004 je konštruovaná v širšom rozsahu než ISO 9001, je kladený dôraz na neustále zlepšovanie výkonnosti spoločnosti ako aj jej efektivity. Je určená na prekonanie požiadaviek ISO 9001, avšak nemá certifikačnú ani zmluvnú pôsobnosť.

Spoločnosť je úspešná pri udržiavaní manažmentu, ktorého základným cieľom je zvýšenie efektivity a branie ohľadu na uspokojenie potrieb zainteresovaných strán. Je potrebné aby vedenie vytvorilo spoločnosť, orientovanú na zákazníka prostredníctvom stanovenia systémov a procesov, ktoré sú jednoducho pochopiteľné a ich účinnosť a efektívnosť môže byť neustále zlepšovaná. Druhou podmienkou je zaistenie riadenia procesov, opatrení a údajov potrebných pre uspokojivú výkonnosť spoločnosti.

Manažment spoločnosti musí zachovať dokumentáciu, pre vytvorenie systému manažmentu akosti, jeho uplatňovania a udržiavania efektívneho chodu procesov v spoločnosti. Vytvorenie a riadenie dokumentácie, musí brať ohľad na efektívnosť a účinnosť organizácie s má hodnotiť podľa funkčnosti, optimálnosti, zdrojov, cieľov a politiky, aktuálnych a predpokladaných požiadaviek týkajúcich sa riadenia poznatkov, benchmarkingu, a rozhraniami, ktoré používajú dodávatelia a zákazníci. (Systém managementu kvality, 2004)

## **1.4 Benchmarking**

Preklad slova benchmarking môžeme nájsť ako štandard alebo porovnávací ukazovateľ. Je to metóda riadenia kvality, zlepšovania sa pomocou učenia sa od iných subjektov, neustále sa opakujúci proces hľadania praktických postupov porovnávania s podobnými procesmi a jeho hlavným cieľom je zlepšovanie vlastných procesov v spoločnosti. Rovnako je benchmarking definovaný ako technika neustálej optimalizácie, ktorá má za účel zaistiť najlepšie praktické postupy, ktoré sú meradlom k zlepšovaniu sa.

Zmyslom benchmarkingu je porovnanie spoločnosti s ostatnými s ohľadom na vstupy, výstupy a porovnanie ako ostatné spoločnosti robia dané procesy. Zisťuje rozdiely, ktoré vymedzujú slabé resp. menej rozvinuté oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť. Všetky informácie vyplývajúce z benchmarkingu je potrebné pretransformovať do zlepšenia procesov, ktoré sú potrebné pri tvorbe výstupov spoločnosti. Umožňuje sa opakovane porovnávať a zároveň zlepšovať v porovnaní s konkurenciou. (Ministerstvo vnútra Českej republiky, 2006)

Z historického hľadiska prvou firmou, ktorá benchmarking začala aplikovať, bola v sedemdesiatych rokoch minulého storočia americká spoločnosť Xerox, ktorej manažéri porovnávali procesy. Odhalili nedostatky v skladovom hospodárstve a začali sa porovnávať so spoločnosťou L.L.BEAN, ktorá mala danú oblasť na svetovej špičke. Táto

cesta sa osvedčila a jej používanie sa značne rozšírilo. V osemdesiatych rokoch sa benchmarking stal veľmi dôležitým nástrojom pre zlepšovanie výkonnosti spoločnosti. Zo začiatku sa používal benchmarking predovšetkým v súkromnej oblasti, ktoré porovnávali najmä procesy a činnosti. Tento druh benchmarkingu sa označuje ako mikro-benchmarking. Pre porovnanie výsledkov jednotlivých spoločností sa používa označenie makro-benchmarking. Medzi oboma druhmi benchmarkingu je veľmi tesná väzba. Pre lepšie identifikovanie oblastí na zlepšenie, je potrebné porovnávať nie len výstupy, ale aj jednotlivé činnosti.

Benchmarking môžeme rozdeliť podľa uplatňovaného prístupu:

- Strategický benchmarking – využitie, pri potrebe celkového zlepšenia sa. Je potrebné skúmať dlhodobé stratégie a všeobecné prístupy. Môže zahrňovať zmenu v rozličných činnostiach, alebo zavedenie nových služieb a produktov.
- Výkonový benchmarking – využitie, pri potrebe zistenia postavenia na trhu, pričom sa porovnávajú subjekty z rovnakých sektorov hospodárstva. V súkromnom sektore ho vykonáva predovšetkým tretia strana, pretože je postavený najmä na dátach.
- Procesný benchmarking – využitie pri potrebe zlepšenia jednotlivých procesov. Porovnávanými partnermi sú organizácie, ktoré vykonávajú podobné procesy. Je to výhodnejšie pre tvorbu procesných máp, samotný procesný benchmarking meria individuálnu výkonnosť procesov a ich funkčnosť.
- Funkčný/druhový benchmarking – využitie pri potrebe porovnania služieb a pracovných postupov s vybranými spoločnosťami, z rôznych podnikateľských subjektov. Za cieľom dosiahnutia zlepšenia podobných funkcií.
- Vnútorý benchmarking – skúma rozličné subjekty v rámci jednej spoločnosti, s ohľadom na pobočkové štruktúry. Vzhľadom na vynikajúcu dostupnosť dát je vnútorný benchmarking rýchlo uskutočniteľný, avšak je tu nízka pravdepodobnosť zásadného prevratu.
- Vonkajší benchmarking – možnosť učiť sa od najlepších spoločností. Je potrebné rozlišovať, či sa porovnáva na vlastnou trhu alebo na iných. Vytvorenie partnerstva s konkurenciou môže mať dobrý prínos pre postavenie spoločnosti na trhu. (Kampf, 2009)

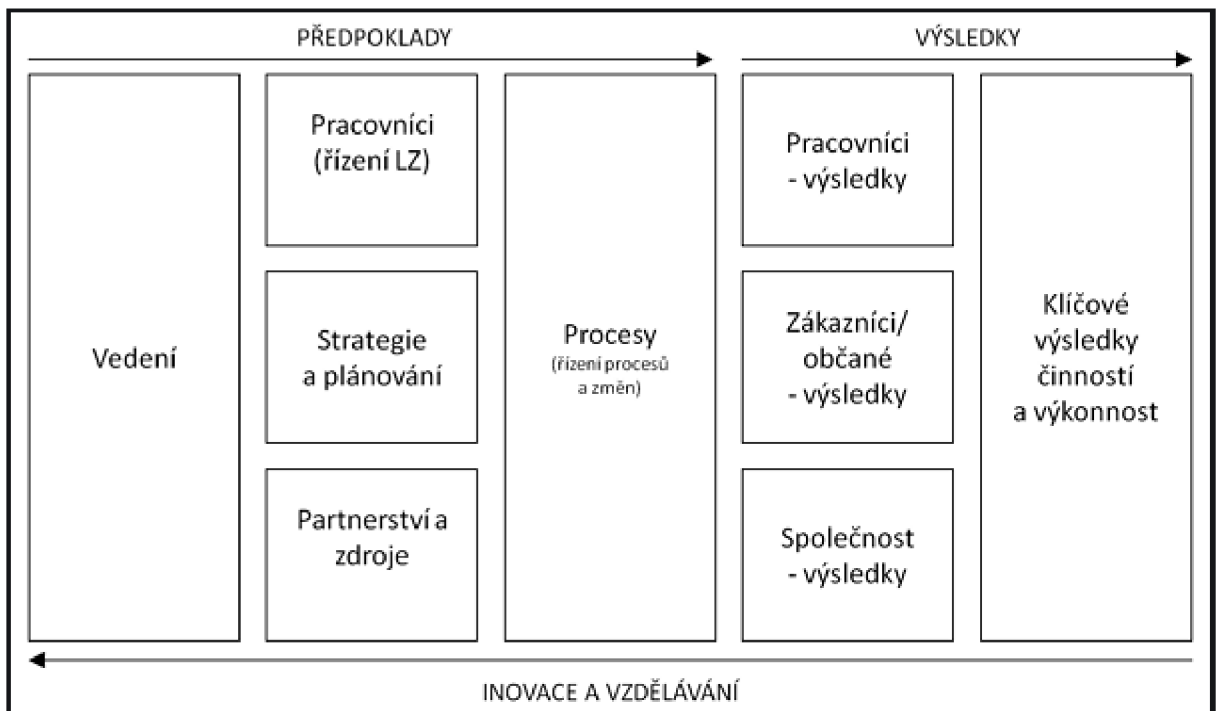
## 1.5 Model excellence EFQM

EFQM je skratka pre European Foundation for Quality Management. Jedná sa o neziskovú organizáciu, ktorej vznik prispel k zvýšeniu konkurencieschopnosti európskych spoločností. Táto organizácia vznikla v roku 1988, keď štrnásť pôvodných členov využilo svoje predpoklady a položili základy modelu excelencie, resp. manažérskej úspešnosti. Základom tohto modelu bolo úspešné riadenie spoločností v USA a Japonsku. Výsledky analyzovania týchto spoločností prispeli k vzniku Total Quality Management – TQM. Rôzne vylepšenie tohto modelu boli zhrnuté do finálnej verzie The EFQM Excellence Model v roku 1999. (Váchal, Vochozka, 2013)

Podstatou modelu EFQM je, že spoločnosť môže dosiahnuť excelentné výsledky len pri úplnej spokojnosti externých a interných zákazníkov a rešpektovania okolia. Tieto výsledky však obsahujú dokonalé zvládnuté riadenie procesov na všetkých úrovniach spoločnosti, stratégiu, ktorá je správne definovaná a efektívne riadenie všetkých dostupných zdrojov. (Nenadál, 2001)

Model EFQM by mal byť v praxi používaný v nasledujúcich smeroch:

- Spoločnosti, ktoré sa snažia rozvíjať manažérske systémy.
- Spoločnosti, ktoré sa snažia o získanie ocenenia Cena Excellence EFQM alebo jej ekvivalenty.
- Pre účel sebahodnotenia, odhalenia silných stránok a vyhľadáva možnosti k zlepšeniu. (Petříková, 2010)



Obrázok 1: Model EFQM (Model EFQM, 2011)

Dynamiku tohto modelu znázorňujú šípky, ktoré dokazujú ako inovácie a poznanie napomáhajú zlepšovať danosti a tie zlepšujú výsledky. Percentá jednotlivých kritérií zobrazujú relatívny podiel kritérií na celkovej hodnote spoločnosti. (Grasseová, 2010)

Podľa Solařa (2003) je potrebné pre dodržiavanie skvelých výsledkov zvládnutá stratégia a politika vedenia spoločnosti. Ďalšou podmienkou je prepracovaný systém riadenia nie len ľudských zdrojov a budovanie obchodných vzťahov s partnermi, za predpokladu adekvátnej kultúry a prístupu vedenia na jednotlivých úrovniach manažmentu. Prvých päť kritérií odporúča, ako by sa malo v spoločnosti postupovať a teda aké metódy a prostriedky by mala využívať, za účelom maximalizácie výsledkov, ostatné štyri kritéria značia, čo spoločnosť dosiahla vo všetkých významných oblastiach.

Úspešnosť organizácie je jej základným cieľom, avšak množstvo z nich končí neúspechom, iné z časti uspejú, no časom ich sa ich úspech vytratí a najlepšie organizácie dosiahnu trvalo udržateľný úspech. Práve EFQM má za cieľ tieto podniky udržovať a snaží sa učiť spoločnosti, ktoré o to prejavia záujem. Ich prevedenie je za pomoci základnej koncepcie excelencie, modelu EFQM a logike RADAR. (Model excellence EFQM, 2010)

Logika modelu EFQM je jednoduchá, ale jeho následná aplikácia je oveľa náročnejšia. Je potrebné aby dôležitosť využitia modelu pochopilo vedenie spoločnosti a kolektív hodnotiteľov. Podľa Grasseovej (2010) dosiahnutie vynikajúcich kľúčových výsledkov je možné len za maximálne spokojnosti externých zákazníkov, spokojnosti pracovníkov a za predpokladu rešpektovania okolia. Tieto oblasti sú súhrnne označované ako výsledky a podmienkou ich zvládnutia je zvládnutie riadenia procesov. Riadenie procesov je možné zvládnuť len pri vhodne definovanej stratégii a politike spoločnosti, ale aj pri rozvíjaní partnerstiev a riadení všetkých zdrojov. V neposlednom rade je potrebné dbať na riadenie ľudských zdrojov a to je možné vďaka kultúre a prístupu vedenia spoločnosti. Každé z kritérií sa člení na subkritériá. EFQM sa skladá z deviatich základných kritérií a 32 subkritérií. (Grasseová, 2010)

- 1) Vedenie – skúmanie činností vedúcich pracovníkov organizácie, ich poslanie pri tvorbe a dodržiavaní hodnôt a cieľov, dôraz kladený na ich osobné skutky, kladené pred písomné a ústne prehlásenia, skúma zachovanie stability pri tvorbe zmien
- 2) Stratégie – zisťuje, v akom rozsahu sú ciele a hodnoty začleňované do celkovej stratégie, hodnotí, stratégiu a plánovanie a ich podklad vo faktoch a relevantných dátach, rovnako tak skúma, či spoločnosť používa benchmarking
- 3) Pracovníci – skúma zapojenie pracovníkov a ich potenciál v ohľade na dosahovanie výsledkov, zisťuje do akej miery sú ciele jednotlivcov zhodné s cieľmi organizácie,
- 4) Partnerstvo a zdroje – hodnotí riadenie kľúčových externých zdrojov ako partnerstvo s dodávateľmi resp. distribútormi, interných zdrojov, ktorými sú aktíva, technológie a inovácie, zisťuje, či sú tieto zdroje efektívne využívané k dosiahnutiu celkovej stratégie
- 5) Procesy, produkty a služby – skúma poznanie a pochopenie zákazníkov organizáciou a do akej miery prevádza súčasné potreby na budúce,



- 6) Zákazníci-výsledky – táto časť preveruje spôsob triedenia, identifikácie a porovnávania zákazníkov a dosiahnutých výsledkov u nich, definuje merítka a výsledky, ktoré zobrazujú úroveň spokojnosti a lojality zákazníka
- 7) Pracovníci-výsledky – klasifikuje spokojnosť zamestnancov, pýta sa ako pracovníci vnímajú spoločnosť,
- 8) Spoločnosť-výsledky – posudzuje, jednotlivé činnosti organizácie, ktoré vplyvajú na spoločnosť ako celok, ich úroveň ochrany neobnoviteľných zdrojov, úroveň pomoci prostredníctvom dobročinných organizácií, alebo podpory zdravotníctva resp. školstva
- 9) Kľúčové výsledky – konštatuje finančné a nefinančné výsledky spoločnosti, hodnotia sa prevádzkové výstupy ukazovateľov výkonnosti, ale aj produktivita, návratnosť kapitálu, hodnotí sa výkon kľúčových interných prostriedkov (Národná cena kvality ČR - Model START, 2011)

### **1.5.1 Základná koncepcia modelu EFQM**

Táto koncepcia ma za úlohy vysvetliť základy, ktoré sú nutné pre trvalý úspech v spoločnosti.

Dosahovanie vyrovnaných výsledkov – plánovanie a dosiahnutie súhrnných výsledkov je prostriedkom pre napĺňanie excelencie podniku a dosiahnutiu pokroku s prihliadnutím na svoje vízie, výsledky sú súborom krátkodobých a dlhodobých potrieb, ktoré spoločnosť plní svojim zamestnancom, zákazníkom a spoločnosti ako takej.

Vytváranie hodnoty pre zákazníkov – existencia podniku je podmienená existenciou zákazníkov a preto obnovovanie a personalizovanie produktov a služieb je základom pre tvorbu hodnôt pre zákazníka. Rovnako dôležitým krokom je sledovanie potrieb zákazníka a predikcia jeho budúcich potrieb.

Vedenie na základe vízie, inšpirácie a integrity - manažéri spoločnosti musia byť absolútne stotožnení s cieľmi spoločnosti a musia viesť svojich zamestnancov pomocou definovaných nástrojov, ktoré vedú k naplneniu cieľa, tým sa z nich formujú lídri,

spoločnosť musí prispôbovať svoje hodnoty nie len k internej časti spoločnosti, ale aj externe, s ohľadom na etické správanie a spoločenskú zodpovednosť.

Riadenie na základe procesov – dôležitosť integrovania zamestnancov do zlepšovania a procesu optimalizácie efektivity je vyjadrená vyváženými a udržateľnými výsledkami. Jednotlivé pracovné procesy musia byť štruktúrované a strategicky zoskupené, jednotlivé rozhodovania musia byť založené na objektívnych a racionálnych dátach.

Dosiahnutie úspechov vďaka pracovníkom – je potrebné aby sa zamestnanci podieľali na vlastných úspechoch, ktorý v konečnom dôsledku pretransformujú do úspechu celej spoločnosti, a rovnako si uvedomovali svoj maximálny potenciál. Ďalej je potrebné oceňovať ich prínos do spoločnosti a podporovať ich rozvoj kreativity.

Podporovanie kreativity a inovácií – inovácie sú základom pre udržanie aktuálnych zákazníkov a rovnako pre prilákanie nových a potenciálnych zákazníkov, preto spoločnosť identifikuje oblasti a procesy, v ktorých sú inovácie najnutnejšie a na základe toho upravujú svoju stratégiu a plány na budúce obdobie; inovácie prispievajú k zlepšeniu povedomia širokej verejnosti.

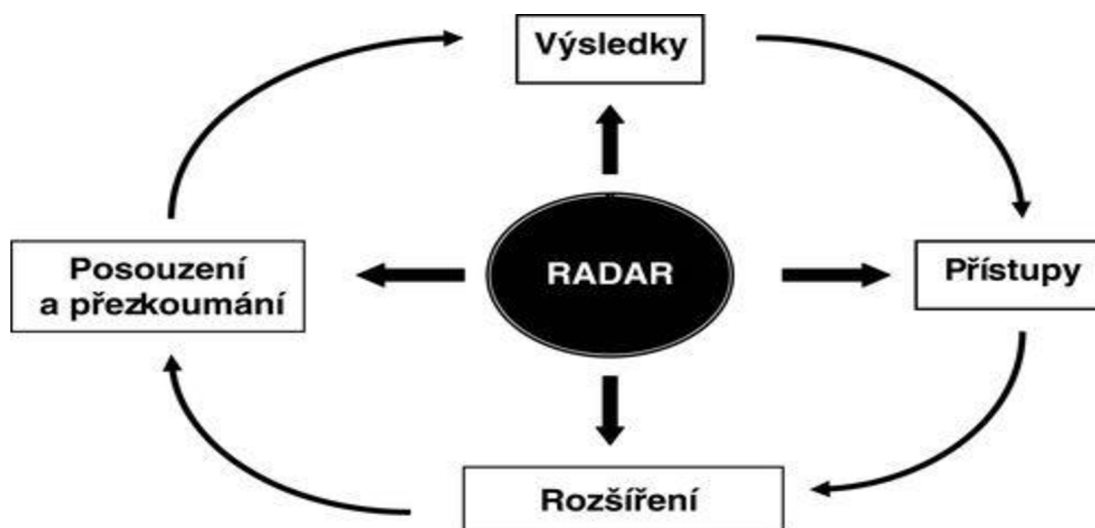
Budovanie partnerstiev – úspech spoločnosti a excelencia sa môže odvíjať aj od partnerstiev, ktoré spoločnosť nadobúda, rozvíjanie a udržiavanie dôveryhodných vzťahov s obchodnými partnermi so spoločne stanoveným cieľom vedie k všeobecnej spokojnosti a rýchlejšiemu naplneniu stanovených cieľov; vzťahy je možné nadväzovať s kľúčovými zákazníkmi, vzdelávacími inštitúciami a dodávateľmi.

Prijímanie zodpovednosti za trvale udržateľnú budúcnosť – zabezpečenie budúcnosti spoločnosti je základom pre ich vízie a stratégie. V aktuálnom období je kladený dôraz na verejné zdravie a životné prostredie a práve preto musia excelentné spoločnosti na dané faktory prihliadať a zohľadňovať ich vo svojej politike. (Model excellence EFQM, 2010)

### **1.5.2 Metodika hodnotenia RADAR**

Metodika RADAR je potrebná pre hodnotenie a analýzu výsledkov, ktoré majú priniesť spoločnosti úspech. Je konštruovaná na piatich základných elementoch:

- R-estults - výsledky potrebné pre určenie odchýlky medzi predpokladanými cieľmi a skutočnosťou v procese tvorby stratégie,
- A-pproach – preskúmanie a výber nových prístupov nutných pre dosiahnutie potrebných výsledkov v aktuálnom a budúcom období,
- D-eployment – systematický rozvoj prístupov a dohľad nad ich realizáciou,
- A-ssessment – fáza hodnotenia a preverovania prístupov,
- R-eview – sumarizácia prístupov, vychádzajúcich z monitorovania a analýzy výsledkov, v inovačnom procese, ktorý odhaľuje priority, plánuje a realizuje nové prístupy a procesy. (Marinič, 2007)



Obrázok 2: Logika RADAR (Logika RADAR, 2007)

Základom tejto logiky je predpoklad, že k vytvoreniu excelentných výsledkov je nutný predpoklad plánovania a vytvorenia korektných prístupov, ich širokú uplatniteľnosť cez všetky procesy v rámci spoločnosti a systematické preskúmanie so zámerom budúceho zlepšenia sa. Pri hodnotení prístupov sa musí hodnotiteľ zamerať na vykonávanú prácu v rámci jednej organizačnej jednotke.

Pri hodnotení musia byť brané v úvahu:

- Korektné metódy, techniky a nástroje, jednotlivci aj kolektívy.
- Existencia zrozumiteľných a navrhnutých procesov.
- Veľkosť zainteresovania jednotlivých strán v rámci jedného procesu.

- Či prístupy naplňujú politiku a stratégiu spoločnosti.
- Integrácia s ostatnými prístupmi. (Nenadál, 2001)

### 1.5.3 Model START

Model START, pod záštitou Národnej ceny kvality je určený organizáciám, hľadajúcim možnosti k systematickému zlepšovaniu, spoločnostiam, ktoré aplikujú normy ISO 9001 a snažia sa nájsť spôsoby, ktorými detailnejšie naplnia požiadavky tejto normy. Je konštruovaný na báze sebahodnotenia podľa prístupu, ktorý je inšpirovaný modelom EFQM. Spôsob aplikácie tohto modelu je formou dotazníku, ktorý prispeje k zlepšeniu výkonnosti spoločnosti.

Dotazník je koncipovaný z osvedčenej metódy pre hodnotenie spoločností z rôznych zreteľov, ktoré indikujú excelenciu na základe dosiahnutých výsledkov. Je poňatý v širšom zmysle a nie je obmedzený na systém manažmentu, napríklad ako norma ISO 9000. Pôsobnosť obsahuje rozličné oblasti, ako efektívnosť postupu, dokáže využiť rozvoj zamestnancov a ich plnenie cieľov pre dosiahnutie vynikajúcich výsledkov. Skladá sa z 50 otázok, ktoré však neposkytnú kompletný obraz o možnostiach a úspechoch organizácie, ale vytvorí pohľad a ukazovateľ pre možnosť ďalších činností. Hlavná výhoda vyplýva z rovnocennosti každej z otázok a jej bodovej vyváženosti. Ďalšie výhody aplikácie dotazníku:

- Identifikácia súčasnosti a definovanie smerovania do budúcnosti.
- Porovnanie výsledkov s konkurenčnými organizáciami.
- Porovnanie pohľadu jednotlivých vedúcich pracovníkov v rámci organizačnej štruktúry.
- Zaistenie orientácie podniku na zlepšenie v súvislosti so stratégiou a hodnotami, ktoré spoločnosť uznáva. (Národná cena kvality ČR - Model START, 2011)

Na otázky v dotazníku sú 4 možnosti odpovede:

- a) „zcela dosaženo“ - skvelé výsledky, oblasť je riešená vo všetkých pohľadoch a vo všetkých činnostiach, je pomerne zložitá navrhnuť kroky vedúce k podstatnému zlepšeniu (100%).
- b) „podstatný pokrok“ – dobre riešenie oblasti, potreba opakovaného skúmania a zlepšovania, oblasť nie je riešená komplexne (67%).

- c) „určitý pokrok“ – dôkaz o začatí riešenia oblasti, jednotlivé procesy v danej oblasti sú zlepšované izolovanie, potreba komplexnejších opatrení (33%).
- d) „dosud nezahájeno“ – žiadny pokrok, oblasť nie je riešená, nutnosť vypracovať konkrétne opatrenia pre zlepšovanie oblasti (0%).

Pre úspešnú aplikáciu modelu START by sa malo spoločnosť riadiť podľa nasledujúcich krokov:

1. Vedenie spoločnosti rozhodne o aplikovaní modelu START. Musí zvážiť aké organizačné jednotky, respektíve aké oblasti budú hodnotené. Je potrebné vytvoriť tím riešiteľov, ktorí by mali byť z rôznych organizačných jednotiek a úrovni manažmentu. V rámci tímu musí rozhodnúť o zodpovednom za projekt a v neposlednom rade zaslať prihlášku do Sdružení pro oceňování kvality (SOK) alebo do České společnosti pro jakost (ČSJ).
2. Spoločnosť musí informovať zamestnancov o procese sebahodnotenia, nemala by vynechať žiadnu zo zainteresovaných strán. Manažéra projektu je potrebné vyslať na školenie do ČSJ, respektíve si vyžiadať školenie vo firme, rovnako vyškoliť ostatných členov tímu. To ale nie je potrebné pokiaľ je spoločnosť držiteľom certifikátu ISO 9001.
3. Odštartovanie sebahodnotenia je potrebné stanoviť na prvom zasadnutí. Každý z členov tímu musí vyplniť dotazník samostatne, každý z členov vyplní dotazník pomocou odpovedí (D,C,B,A), avšak ak sa otázka skladá z viacerých podotázok je potrebné odpovede B a A použiť len v prípade kladného hodnotenia na všetky podotázky. V opačnom prípade musí adekvátne znížiť svoje hodnotenie. Z údajov v dotazníku START tím definuje silné stránky spoločnosti a oblasti vhodné k zlepšovaniu, v závere vytvorí Profil organizácie (napríklad formou RADAR).
4. Po definovaní silných stránok a oblastí k zlepšovaniu, START tím oboznámi vedenie so získanými poznatkami.
5. Organizácia môže vyplnený a verifikovaný dotazník zaslať do SOK, dohodnúť s vedením SOK dennú návštevu overovateľa SOK, ktorý posúdi relevantnosť dotazníku a navrhnutých opatrení. Overovateľ samotné hodnotenie nevykonáva, iba posudzuje korektnosť, či sebahodnotenie bolo vykonané v súlade s odporúčaniami. Druhou možnosťou je odovzdanie dotazníku ako dokument preskúmania systému manažmentu vedením. Tento dokument bude odovzdaný vedeniu auditného tímu, ktorý môže vykonávať dozorový alebo recertifikačný

audit. Audítor tento dokument posúdi a so svojim stanoviskom odošle do SOK. Oba prípady sú posúdením ako, akou formou a akými výsledkami bol dotazník v spoločnosti vykonávaný.

6. SOK na základe odporúčania audítora rozhodne o udelení certifikátu, tento certifikát platí tri roky od dátumu vydania, rovnako SOK dohodne termín a miesto predania certifikátu.
7. Všetkých držiteľom ocenení v programe Národného centra kvality uverejňuje SOK a ČSJ na webových stránkach a svojich propagačných materiáloch. Propagácia Rady kvality ČR obsahuje zverejňovanie ocenených spoločností na stránkach Národní politiky kvality, v správach a médiách.
8. Rada kvality odporučí ocenej spoločnosti použiť výsledky sebahodnotenia pri zlepšovaní vedenia spoločnosti a realizovať navrhnuté opatrenia. Rovnako odporučí sebahodnotenie vykonávať pravidelne a po troch rokoch sa prihlásiť do programu Národní ceny kvality START PLUS alebo modelu EXCELENCE. (Národní cena kvality ČR - Model START, 2011)

## 1.6 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je model strategického riadenia firmy a hodnotenia výkonnosti, ktorý prepojuje finančné a nefinančné ukazovatele. Hlavnou výhodou je definovanie vízií do stratégie a riadenia spoločnosti, podľa jednotlivých krokov do všetkých stupňov riadenia. Vychádza zo základných funkcií manažmentu, ktoré určujú dosiahnutie vízie pomocou definovania stratégie spoločnosti. (Marinič, 2007)

Koncept Balanced Scorecard kladie dôraz na 4 základné aspekty:

- **Financie** – uspokojenie vlastníkov podniku a ich záujmov, čo vedie k zvýšeniu hodnoty podniku, finančné ciele musia byť úzko späté s firemnou stratégiou.
- **Interné procesy** – zaoberá sa všetkými kľúčovými procesmi, ktoré sú dôležité pre naplnenie cieľov spoločnosti a teda uspokojenie zákazníkov a naplnenie finančných plánov.
- **Perspektíva rastu** – má veľký vplyv na budúce obdobia, ciele tejto perspektívy sa rozširujú s ohľadom na ostatné perspektívy zamestnancov.
- **Zákazníci** – zaoberá sa vnímaním zákazníkov, prebieha identifikácia cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť u zákazníkov a tým rastie podiel na trhu a zvyšuje sa zisk. (Kocmanová, 2013)

Pomocou týchto indikátorov sa opiera o základné činnosti podniku a iba v prípade pozitívnych hodnôt týchto indikátorov je splnené očakávanie, zabezpečená prosperita a pozitívne smerovanie spoločnosti. (Marinič, 2007)

Pri každej perspektíve je potrebné nastaviť vhodný počet ukazovateľov, určiť cieľové hodnoty v súlade so stratégiou spoločnosti a pre ich naplnenie vytvoriť plán a konkrétne projekty. Veľký význam majú na obrázku č. 3 šikmé šípky. Sú grafickým vyjadrením kauzality perspektív, a túto kauzalitu je možné určiť pomocou hypotéz, ktoré sledujú logické nadväznosti medzi projektami a sledovanými ukazovateľmi.



Obrázok 3: Balanced Scorecard (BSC 1992)

## 1.7 Six Sigma

V roku 1980 vytvorila spoločnosť Motorola koncepciu Six Sigma. Mala za cieľ zlepšenie výsledkov a výkonnosti spoločnosti. Odvtedy prebrali túto koncepciu aj iné spoločnosti, ako napríklad General Electric, American Express, Ford Motor Company, Sony a Nokia. Tieto spoločnosti koncepciu Six Sigma predkladajú ako spôsob, ktorým je možné dosiahnuť zlepšenie výkonnosti, minimalizovanie nákladov, zlepšenie spokojnosti zákazníkov a maximalizácie zisku. Používanou metodológiou a infraštruktúrou je možno dosiahnuť lepšie výsledky nie len pre priemyselné procesy ale aj v oblasti transakčných procesov. (Novotný, 2004)

Vo svojej podstate je Six Sigma manažérskou filozofiou pre zlepšenie efektivity procesov v spoločnosti, vytvorený na princípe neustáleho zlepšovania sa, využívania procesného riadenia a prezentujúce rozhodovanie na základe relevantných dát. Analyzuje kvantitatívne problémy a ich odstránenie pomocou štatistických metód za použitia bežných nástrojov riadenia kvality. Názov tejto koncepcie je spojený s gréckym písmenom sigma, ktoré sa v štatistike používa pre označenie smerodajnej odchýlky. To znamená, že hlavným cieľom je zníženie rozdielov na minimum. (Šimonová, 2014)

V Gaussovom normálovom rozdelení pravdepodobnosti je 99,9999998 % všetkých hodnôt v intervale ( $\mu - 6\sigma$ ,  $\mu + 6\sigma$ ) a práve metodika Six Sigma má za cieľ vytesniť produkciu defektov mimo tento interval. Defekt v tomto prípade možno definovať ako všetky druhy procesov, ktoré sú nekorektné s ohľadom na výstupy procesu. Najvyššou funkciou v systéme Six Sigma je Master Black Belt, ktorý zodpovedá za stanovené ciele



a riadenie projektu. O úroveň nižšie v rámci hierarchie je Black Belt, teda držiteľ čierneho pasu v Six Sigma, väčšinou jeden z najtalentovanejších pracovníkov spoločnosti, ktorý musí prejsť intenzívnym výcvikom zameraným na realizáciu niekoľkých projektov.

Základom systému Six Sigma je hierarchicky systém interných poradcov, založený na Six Sigma DMAIC – je to skratka slov Define-Measure-Analyze-Improve-Control



Obrázok 4: Six Sigma (Six Sigma, 2018)

- Define (definícia) – prvá fáza, problém je potrebné definovať a podrobne popísať jeho pôsobnosť a dopad na zákazníka, rovnako nájsť kľúčové oblasti a identifikovať smer zlepšenia aby sa dosiahla vyššia úroveň sigma.
- Measure (meranie) – v tejto fáze sa získavajú informácie o súčasnej situácii ako napríklad kritické znaky kvality. Je potrebné overiť metódy merania.
- Analyze (rozbor) – identifikovanie poznatkov o hlavom zdroji problému. Sú využívané štatistické metódy a určia sa zdroje strát kvality výroby.
- Improve (zlepšenie) – v tejto fáze sa realizujú zmeny, vedúce k zvýšeniu kvality. Príčiny problému sú zobrazené na vstupe procesu, preto objavenie novej konfigurácie vstupov procesu vedie k vyriešeniu problému.

- Control (riadenie) – kľúčom je inovácia riadiaceho mechanizmu aby bola uchovaná dosiahnutá spôsobilosť v budúcich obdobiach. (Vaneček, 2010)

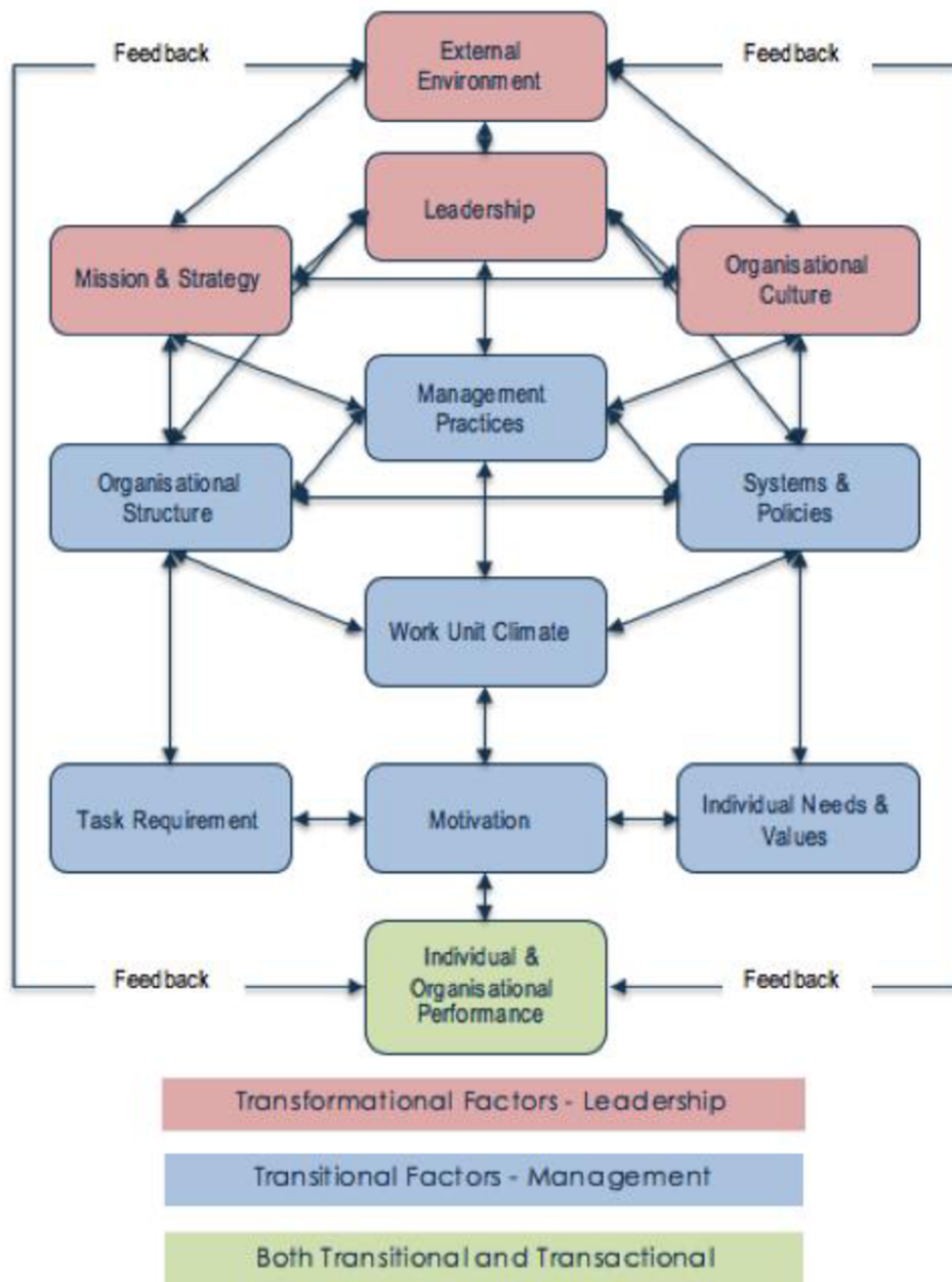
## **1.8 Kauzálny model výkonu a zmeny v organizácií podľa Burkeho a Litwina**

Základom tohto modelu je model charakteristiky zmeny ako druhu chaosu od GliECKa, kedy v procese dochádza k účinku širokej škály premenných v jednom čase a tento proces je veľmi náročné predpovedať.

Podľa Burkeho a Litwina je treba podrobne preskúmať a pochopiť jednotlivé väzby medzi procesmi v spoločnosti, ktoré majú vplyv na výkonnosť spoločnosti ako celku, či už za pôsobenia vonkajších alebo vnútorných faktorov. Kauzálny model kladie vysoký dôraz faktorom, ktoré prichádzajú z vonkajšieho prostredia a stanovuje, že vonkajšie faktory prinášajú viac impulzov ako faktory ostatné.

Práve rozoznanie a pochopenie väzieb medzi jednotlivými procesmi určí základ pre vytvorenie úspešnej zmeny. Burke a Litwin stanovili dve hlavné úlohy potrebné k strategickému plánovaniu. Prvá hovorí o pochopení funkcionality spoločnosti, teda je potrebné zistiť ako spoločnosť funguje, čo a ako je v spoločnosti prepojené a zistiť, ktoré procesy sú navzájom ovplyvňované.

Druhou úlohou je uvedomiť si ako je a bude možné uskutočňovať plánovanú zmenu, teda ako túto plánovanú zmenu realizovať a presadiť. Podľa autorov je Kauzálny model výkonu a zmeny v organizácií komplexný ale rovnako poukazujú na možnosť zjednodušenia v záujme zlepšenia pochopenia príčin a následkov. (Bedrnová, 2012)



Obrázok 5: Model Burkeho a Litwina (Burke – Litwin model,2016)

Tento model zahŕňa 12 teoretických pojmov, rozlišuje kultúru a klímu organizácie, rozlišuje transformačnú a transakčnú dynamiku, určuje príčiny a smer vplyvu premenných v spoločnosti. Týchto 12 premenných spoločnosti v modeli predstavuje vnútorné prostredie, misie a stratégie, vodcovstvo, kultúru, štruktúru, manažérske praktiky, systémy, klímu pracovných tímov, požiadavky úloh a schopnosti jednotlivca,

motiváciu, potreby a hodnoty jednotlivca a výkonnosť jednotlivca a organizácie. Zmena okolia je považovaná za nový vstup. Výstup je definovaný ako výkonnosť jednotlivca a premennej. Podľa Burkeho a Litwina zahrňujú premenné:

1. Vonkajšie prostredie – vonkajší stav a situácie, vplývajúce na spoločnosť vrátane trhu, svetovej hospodárskej a politickej situácie.
2. Vodcovstvo – správanie sa vedenia spoločnosti, ktoré motivuje a podporuje ostatných zamestnancov k vykonaniu správnych krokov, rovnako zahrňuje vnímanie rôznych praktík a hodnôt.
3. Misie a stratégie – definujú plány vedenia, ktoré prezentujú ako stratégiu spoločnosti, rovnako plány jednotlivých zamestnancov.
4. Kultúra – otvorené a skryté normy, presvedčenia a hodnoty, ktoré určujú správanie sa v spoločnosti a sú ovplyvnené napríklad históriou alebo praxou.
5. Manažérske praktiky – správanie sa manažérov v slede udalostí, ich práca s ľudskými a materiálnymi zdrojmi a ich aplikácia v súlade so stratégiou organizácie.
6. Štruktúra – kategorizácia pracovných pozícií a ľudského kapitálu spoločne s ich zodpovednosťou, potrebnosť rozhodovania vedúcich zamestnancov.
7. Systémy – zaužívané procesy, ktoré majú za cieľ uľahčiť hodnotenie a systém kontroly v rámci spoločnosti.
8. Pracovná klíma – pocity a dojmy, ktoré sú značné na jednotlivých oddeleniach a ovplyvňujú rozhodovanie vedúcich pracovníkov.
9. Motivácia – ovplyvnenie správania zamestnancov vedúcimi pracovníkmi, za účelom efektívnejšieho napĺňania stanovených cieľov, v opačnom prípade hrozí nenaplnenie určenej stratégie.
10. Požiadavky procesov a dispozícia zamestnancov – zahrňuje špecifické vlastnosti a skúsenosti zamestnancov, ktoré sú potrebné pre výkon pracovnej činnosti.
11. Individuálne hodnoty a požiadavky – špecifické psychologické činitele, ovplyvňujúce myšlienky jednotlivcov.
12. Výkonnosť – výsledky s ukazovateľmi úspechov, ktoré obsahujú efektivitu, spokojnosť a lojalitu zamestnancov a zákazníkov. (Mallya, 2007)

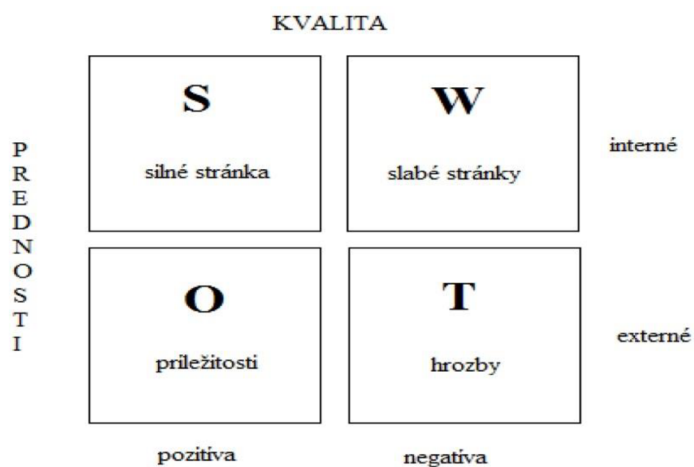
## 1.9 SWOT analýza

Predmetom SWOT analýzy je skúmanie silných a slabých stránok spoločnosti, čo spadá pod internú analýzu ale rovnako príležitosti a hrozby, ktoré spadajú pod externú analýzu. Práve názov SWOT je skratka anglických slov týchto faktorov a teda S-trongs (silné stránky), W-eaknesses (slabé stránky), O-pportunities (príležitosti) a T-hreat (hrozby).

Manažérsky pohľad na Swot analýzu pomenúva maxi (silné stránky a príležitosti) a mini (slabé stránky a hrozby) a zvolené stratégie sa delia na maxi-maxi ak spoločnosť využíva silné stránky a príležitosti alebo sa spoločnosť snaží o minimalizovanie rizika a v tom prípade sa jedná o uplatnenie stratégie mini-mini. Kombinácia týchto stratégií môže byť využívanie silných stránok na odvrátenie hrozby a teda maxi-mini alebo napriek svojim slabým stránkam sa snaží chopiť príležitosti a teda mini-maxi. (Urbánek, 2010)

Najčastejšími činiteľmi ovplyvňujúcimi oblasť silných a slabých stránok je oblasť finančnej sily, oblasť výskumu a vývoja organizácie spoločnosti alebo pohľad verejnosti na spoločnosť. Činitele ovplyvňujúce príležitosti a hrozby môžeme podľa odbornej literatúry hľadať v rozmanitosti odvetví, pôsobnosti legislatívnych zmien a veľkosti a sile konkurencie.

Pre korektné zhotovenie SWOT analýzy je potrebné relevantne priradiť jednotlivým faktorom váhu, pretože pre tvorbu stratégie nie sú tieto faktory rovnako opodstatnené. Je potrebné zobrať do úvahy, že vnútorné aj vonkajšie prostredie spoločnosti sa dynamicky mení a je potrebné tvoriť túto analýzu v pravidelných intervaloch. (Lhotský, 2010)



Obrázok 6: Grafické znázornenie SWOT analýzy (Euroekonóm, 2020)

## 2 ANALYTICKÁ ČASŤ

V tejto časti diplomovej práce bude v úvode predstavená spoločnosť Zeppelin SK, s.r.o., na ktorej budú aplikované teoretické poznatky z predošlej časti. Výkonnosť podniku bude hodnotená na základe výstupov dotazníka z modelu START. Výstupy budú interpretované do slovnej podoby a budú zamerané na opis silných, ale aj slabých stránok spoločnosti. Slabé stránky budú ďalej detailnejšie rozobraté a v ďalšej časti bude navrhnutý spôsob, ktorým by sa spoločnosť mala riadiť aby zlepšila všetky procesy, ktoré firma vykonáva na základe predmetu podnikania

### 2.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť vykonáva podnikateľskú činnosť pod obchodným menom Zeppelin SK s.r.o. a zaoberá sa predajom nových a použitých stavebných strojov a energetických systémov značky CATERPILLAR, predajom originálnych náhradných dielov. Spoločnosť rovnako poskytuje pre stroje CATERPILLAR záručný a pozáručný servis. Vo svojom portfóliu má spoločnosť vlastnú požičovňu stavebných strojov a malej mechanizácie. V Slovenskej republike pôsobila od roku 1993 pod názvom Phoenix-Zeppelin, spol. s.r.o. a k transformácii obchodného mena na súčasné došlo v roku 2014, kedy sa 100% vlastníkom stala spoločnosť Zeppelin CZ s.r.o., ktorá je materskou spoločnosťou nadnárodnej spoločnosti Zeppelin GmbH, so sídlom v nemeckom meste Friedrichshafen. Zeppelin má na Slovensku sídlo v Banskej Bystrici a okrem sídla disponuje ďalšími pobočkami, dve sú v Bratislave, jedna v Žiline a Košiciach. Aktuálne spoločnosť zamestnáva 139 zamestnancov a je najväčšou v odvetví veľkoobchodu so strojmi pre baníctvo, stavebníctvo a stavebné inžinierstvo podľa SK NACE 46630.

Zamestnanci spadajú pod jednotlivé jednotky SBU, ktoré sú definované materskou spoločnosťou Zeppelin GmbH. V organizačnej štruktúre sú nasledujúce oddelenia. Prvým oddelením je predaj nových a použitých stavebných strojov, pod ktoré spadajú predajcovia stavebných strojov a príslušenstva k nim a odovzdávací technik. Druhým oddelením je servis stavebných strojov a predaj náhradných dielov, pod ktoré spadajú vedúci jednotlivých pobočiek, mechanici a administratívny pracovníci. Tretím oddelením sú energetické systémy, ktoré majú vlastných mechanikov a predajcov. Štvrtým

oddelením je požičovňa stavebnej mechanizácie. Medzi ďalšie oddelenia patrí marketing, ľudské zdroje a hospodárska správa.

## **2.2 Konkurencia spoločnosti**

Najväčší konkurenti spoločnosti Zeppelin sa viažu na konkurenciu spoločnosti Caterpillar, pretože rovnako ako Zeppelin, ostatné spoločnosti sa starajú o predaj a servis iných značiek stavebných strojov a preto konkurencia spoločnosti Zeppelin je úzko naviazaná na konkurenciu spoločnosti Caterpillar

### **KUHN – SLOVAKIA s.r.o.**

Spoločnosť KUHN bola založená v roku 1993 a zaberá sa predajom nových a použitých stavebných strojov značky KOMATSU. Podobne ako Zeppelin má firma pobočky v štyroch mestách na Slovensku.

### **TERRASTROJ spol. s.r.o.**

Bola založená v roku 1991 a zabezpečuje predajné a popredajné služby na stavebné stroje JCB. Na Slovensku má 5 servisných stredísk a je najväčším dodávateľom rýpadlo-nakladačov.

### **Ascendum Stavebné stroje Slovensko s.r.o.**

Patrí medzi popredné obchodné spoločnosti v predaji stavebných strojov Volvo. Bola založená v roku 1993. Na Slovensku disponuje servisnými strediskami v štyroch mestách.

## **2.3 Analýza spoločnosti podľa modelu Start**

V tejto časti bude podrobne rozobratá spoločnosť podľa modelu Start. Tento model sa delí na 9 oblastí. Prvých päť spadá pod predpoklady a ostatné štyri pod výsledky. Všetkým oblastiam budú v tejto časti pridelené body na základe bodovacieho systému, ktorý je vysvetlený v časti teoretické východiská. Hodnotenie bolo vykonávané formou dotazníku, ktorý vyplňali vedúci zamestnanci jednotlivých oddelení.

### 2.3.1 Kritérium 1: Vedenie

Kritérium 1: Vedenie					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	1	9	11	9	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	297	737	900	1934
celkom					64,47%

Tabuľka 1: Vedenie - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Vedenie reprezentuje poslanie spoločnosti v súlade s nariadeniami. Pre vedenie je dôležité aby všetci pracovníci naplňali hodnoty, ktoré spoločnosť vyznáva a snažia sa im ísť príkladom. Hlavnou víziou spoločnosti je maximálna spokojnosť zákazníkov, čo prispieva k zlepšeniu. Prijímajú také opatrenia, ktoré zvyšujú komfort zákazníka a miesto produktu sa snažia presadiť predaj komplexných služieb. Všetky nariadenia spoločnosť zverejňuje pomocou interného systému a každý zamestnanec má k nim voľný prístup a je povinný sa s dokumentami oboznámiť a riadiť sa podľa nich odo dňa platnosti.

Vedenie spoločnosti presadzuje vo svojej činnosti normu ISO 9001 a ISO 14001. To značí, že je kladený dôraz na krátkodobé a dlhodobé ciele spoločnosti a častej kontrole ich dodržiavania. Materská spoločnosť definuje základné pravidlá, ktorými sa musia riadiť ako vedúci pracovníci tak aj ich podriadení. Vedenie spoločnosti podporuje činnosť zamestnaneckej rady, ktorá sa snaží prispievať k lepším podmienkam pracovníkov a rovnako dohliada na bezpečnosť a poskytovanie ochranných pracovných pomôcok.

Vyhodnocovanie jednotlivých nariadení sa koná pravidelne, raz za štvrt' rok pomocou krížových kontrol, ktoré sú niekedy spojené s internými auditmi. Pre dodržiavanie čistoty a nakladania s nebezpečnými látkami vymyslelo vedenie spoločnosti bodovaciu súťaž o teambulding pre najlepšiu pobočku. Náhodnými kontrolami zisťuje dodržiavanie týchto nariadení.

Výkonnosť organizácie zabezpečuje odmeňovací systém. Vedenie spoločnosti je odmeňované podľa plnenia plánu, ktorý každoročne schvaľuje materská spoločnosť. Pracovníci, ktorý predávajú tovar resp. služby sú odmeňovaní percentuálne z uzavretých zmlúv a sú motivovaní kontrolovať bonitu zákazníkov, pretože pri neuhradených pohľadávkach im hrozia zrážky zo mzdy.



Vedenie spoločnosti sa aktívne zapája do komunikácie so zákazníkmi a prostredníctvom obchodných jednaní s kľúčovými partnermi ostávajú v kontakte a snažia sa vypočuť ich požiadavky, ktoré transformujú do opatrení, ktoré vedú k zlepšeniu obchodného styku.

Zeppelin je dcérskou spoločnosť a preto všetky väčšie investície alebo zmeny je nutné konzultovať a schvaľovať v materskej spoločnosti, čo v mnohých prípadoch predlžuje čas, za ktorý sa zmeny začnú aplikovať a rovnako aj výsledky zmien nastávajú s časovým rozdielom.

Vedenie spoločnosti pružne reaguje na situáciu na trhu, v súvislosti so štátnymi projektami, ktoré sa týkajú výstavby diaľnic a rýchlostných ciest, pri ktorých sa využívajú práve stavebné stroje aplikujú rozhodnutia, ktoré naplnia požiadavky zákazníkov vo finančne vysokých objemoch. Zohľadňujú opatrný prístup, pretože neúspech by mohol vážne narušiť stabilitu spoločnosti a priniesť vysoké náklady, ktoré nebudú kryté výnosmi.

Vedúci jednotlivých oddelení sa pravidelne zúčastňujú pracovných porád, kde sa snažia navyšovať kooperáciu medzi jednotlivými oddeleniami. Každé oddelenie vystupuje ako samostatný celok, ale úspešná kooperácia zabezpečuje konkurenčnú výhodu, s ohľadom na širokú škálu služieb, ktoré spoločnosť ponúka. Oddelenia sú rozdelené kvôli efektívnejšiemu meraniu výkonnosti, ale práve dohoda a spolupráca vedúcich pracovníkov oddelení prináša úsporu času a nákladov vynaložených na vykonávanie pracovnej činnosti.

Medzi najväčšie problémy, ktoré definujú zamestnanci je absencia komplexnej spätnej väzby. Jednotlivé nariadenia sú prijímané bez konzultácie s ostatnými zamestnancami a často nekorrespondujú s ich názormi. Spätaná väzba je možná len na poradách spoločnosti, ktorých sa zúčastňujú len vedúci pracovníci. Zamestnanci rovnako pozorujú absenciu motivácie od vedúcich pracovníkov podieľať sa osobne na rozvoji podnikateľskej činnosti.

### 2.3.2 Kritérium 2: Stratégia

Kritérium 1: Stratégia					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	0	5	16	9	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	165	1072	900	2137
celkom					71,23%

Tabuľka 2: Stratégia - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Spoločnosť Zeppelin sa riadi podľa stratégie, ktorú nastavila materská spoločnosť pre všetky krajiny rovnako. Stratégia sa ukrýva pod názvom GPS, čo je skratka anglických slov Growth, Performance, Stability, teda rast, výkonnosť a stabilita. Táto stratégia sa zameriava na neustály rast v rámci celej skupiny Zeppelin, zabezpečuje rozširovanie ponuky služieb, čím si zachováva konkurencieschopnosť. Výkonnosť sa zameriava na zamestnancov a ich nepretržitý rast a dosiahnuté úspechy, vďaka čomu vedia rozoznať potreby svojich zákazníkov a ponúkajú personalizované riešenia, vedúce k maximálnej spokojnosti zákazníka. Stabilita je dosahovaná na základe pravidelnej kontroly finančných ukazovateľov a prijímaní takých opatrení, ktoré odstránia aktuálne nedostatky alebo predídu negatívnym výsledkom v budúcich obdobiach.

Druhou časťou stratégie je motto, „we create solutions“, teda „my vytvárame riešenia“. Stratégia sa opiera o jednotlivé slová, kde „my“ je odkazom, že každý zamestnanec spoločnosti tvorí jeden celok, ktorý je zodpovedný za výsledky spoločnosti. „Vytváranie riešení“ je odkazom na maximálne uspokojenie požiadaviek každého zákazníka pomocou vopred naplánovaného procesu plánovania, merania a analyzovania potrieb zákazníkov, ako aktuálnych tak aj potenciálnych.

Stratégia spoločnosti je rovnako ako konkurencia veľmi úzko naviazaná na výrobcu stavebných strojov Caterpillar. Táto spoločnosť pravidelne vydáva odporúčania, ako by jednotliví dealeri po celom svete mali postupovať, ale konkrétne riešenia sú na každej spoločnosti, vzhľadom na geografickú a demografickú pôsobnosť spoločnosti. Časť stratégie sa odvoláva na technické parametre tovaru, ktorý vyrába Caterpillar, avšak proces tvorby služieb spadá pod individuálnu stratégiu. Popredajné služby sú veľmi dôležitým nástrojom, ktorým spoločnosť bojuje s konkurenciou a pre zachovanie

dominantného postavenia na trhu je potrebné konštruovať stratégiu, ktorá bude vždy o krok pred konkurenciou.

Momentálna stratégia spoločnosti Zeppelin SK je využívanie moderných technológií v stavebných strojoch, ako napríklad monitorovanie výkonnosti stroja resp. obsluhu stroja, aplikovanie 3D senzorov, ktoré sú v súlade s momentálnym trendom zvyšovania autonómie a bezpečnosti pri zachovaní maximálnej výkonnosti. Ďalším bodom je prechod na online platformy a možnosť nákupu tovaru cez internet. Spoločnosť taktiež využíva sociálne siete, ktoré sa v poslednom období stali vysoko rastúcou platformou pre reklamu a každoročne oslovia veľké množstvo potenciálnych zákazníkov, čo sa potvrdzuje aj na počte nových zákazníkov najmä v oddelení požičovne.

Spoločnosť pri vykonávaní podnikateľskej činnosti pracuje s ťažkou mechanizáciou a preto je potrebné to zohľadniť vo svojej stratégii. Snaží sa vytvoriť pracovné podmienky pre servisných mechanikov, ktoré zabezpečia ich bezpečnosť a umožnia im vykonávať náročnejšie opravy. Nakoľko sa jedná o výstavbu nových priestorov a nákup finančne náročných zariadení je potrebné plánovať realizáciu postupne a s ohľadom na technologický pokrok tieto zariadenie pravidelne inovovať. Rovnako je potrebné zohľadňovať nové lokality, ktoré priblížia tovar zákazníkom a prinesú do spoločnosti nové trhy. Najmä v oblasti požičovne, kde posledné roky priniesli nárast konkurencie, je potrebné rozširovať lokality a flotilu stavebných strojov.

Ďalším podstatným bodom tvorby stratégie je nakladanie s nebezpečným odpadom a dôraz na ekológiu. Pri vykonávaní servisných úkonov je potrebné naplniť všetky legislatívne nároky a prijať opatrenia, ktoré minimalizujú dopad spoločnosti na životné prostredie. Spoločnosť pri stavbe nových budov aplikuje moderné technológie, ktoré napomáhajú zabrániť ekologickým haváriám. Pri stratégií spoločnosť musí dbať na neustále sa meniacu legislatívu, ktorá v aktuálnom období zabraňuje zvyšovaniu emisií a odpadu.

Zamestnanci spoločnosti sa však vyjadrili, že niektoré časti stratégie na seba nenadväzujú a sú v praxi ťažko dosiahnuteľné. Spoločnosť nezohľadňuje čiastkové ciele pravidelne, čím vznikajú nezrovnalosti s vykonávaním procesov, ktoré by danú stratégiu naplňovali.

### 2.3.3 Kritérium 3: Pracovníci

Kritérium 3: Pracovníci					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	0	9	14	7	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	297	938	700	1935
celkom					64,50%

Tabuľka 3: Pracovníci - bodové ohodnotenie (vlastné spracovanie)

V rámci spoločnosti sa pracovníci delia na vedúcich pracovníkov, mechanikov a administratívnych pracovníkov. Každá pracovná pozícia ma presne definované podmienky nutné k prijatiu a zaradenú platovú triedu, akou je ohodnotená. V prípade vedúcich pracovníkov oddelení je prijímací proces riadený z materskej spoločnosti a každého nového zamestnanca musí schváliť materská spoločnosť. Spoločnosť preferuje svojich vlastných zamestnancov a v prípade uvoľnenia pracovného miesta spoločnosť osloví svojich zamestnancov a ponúkne im miesto prednostne. Pokiaľ sa z radov zamestnancov nenájde vhodný kandidát, spoločnosť oslovuje externé agentúry, ktoré nájdu vhodných kandidátov. Administratívnych zamestnancov si vyberá vedúci oddelenia v spoločnosti s vedúcou ľudských zdrojov a rovnako ponúkajú pracovné pozície svojim aktuálnym zamestnancom prednostne, alebo vedúci oddelenia osloví priamo konkrétneho zamestnanca. Mechanici sú prijímaní pomocou pracovných pohovorov. Nakoľko náplň práce mechanika si vyžaduje odborné vzdelanie, záujemci absolvujú pracovný pohovor, ktorého súčasťou je test schopností. Každý nový zamestnanec musí mať minimálne dvojročnú prax. Jedinou výnimkou sú študenti stredných škôl, ktorí v spoločnosti pracujú v rámci duálneho vzdelávania. Študentom, ktorí počas praxe dosahujú dobré výsledky a zodpovedný pracovník zhodnotí jeho prínos do spoločnosti, je takémuto študentovi ponúknutá pracovná pozícia napriek absencii praxe. Momentálne spoločnosť zamestnáva dvoch mechanikov, ktorí v spoločnosti začali pracovať po absolvovaní duálneho vzdelávania.

Všetci pracovníci spoločnosti po nástupe do zamestnania absolvujú povinné školenia, ktoré sú rôzne s ohľadom na pracovnú pozíciu. Každý zamestnanec, ktorý k náplni práce potrebuje špeciálne preukazy resp. licencie ich absolvuje počas práce, ako napríklad oprávnenie na obsluhu zdvíhacích zariadení, alebo zvaračské oprávnenie. Jediným oprávnením, ktorým musí zamestnanec disponovať je vodičský preukaz skupiny B, pretože zamestnanci disponujú služobnými vozidlami, ktorými sa prepravujú na miesto

vykonania opravy. Všetci zamestnanci po nástupe absolvujú školenie, ktoré zaručí, že zamestnanec je oboznámený s pracovnými povinnosťami a hodnotami, ktoré spoločnosť vyznáva a je potrebné aby sa podľa nich pri výkone práce riadil.

Pre mechanikov organizuje spoločnosť školenia v spojitosti s výrobcom Caterpillar, ktorý poskytuje odborníkov z vlastných radov, pri inováciách alebo zmene výroby, poprípade zavedeniu nových strojov do výroby. Takéto školenie sú nepravidelne, organizujú sa len v prípade potreby a nie sú určené všetkým zamestnancom, ale len vybraným. Tieto školenia zamestnanci spoločnosti absolvujú spoločne so zamestnancami ostatných štátov koncernu Zeppelin. Pravidelné školenia sú prostredníctvom online formy, ktoré vytvára spoločnosť Caterpillar pre všetkých dealerov na svete. Poskytne mechanikom odborné materiály a po ich preštudovaní absolvujú online test, ktorý ich oprávni vykonávať náročnejšie opravy. Pre manažment spoločnosti poskytuje Caterpillar školenia rovnakou formou ako pri mechanikoch a to online formou, kedy na základe absolvovaných školení dostávajú zamestnanci celosvetovo uznávané certifikáty medzi dealermi značky Caterpillar.

Pracovníci sú prijímaní na základe aktuálnych potrieb, ktoré si trh vyžaduje, avšak s ohľadom na dlhodobý predpoklad vývoja situácie na trhu, aby sa predišlo zvýšenej migrácii zamestnancov. Proces školenia zamestnancov je finančne náročný, spoločne s vybavením, ktoré zamestnanec potrebuje k výkonu pracovnej činnosti a adaptácia mechanikov si vyžaduje dlhší časový interval. Preto každý odchod takéhoto zamestnanca je pre spoločnosť finančne náročný a takmer všetci odchádzajúci zamestnanci sa po ukončení pracovného pomeru so spoločnosťou Zeppelin zamestnajú u priamej konkurencie, čo oslabuje postavenie Zeppelinu a pomáha konkurencii.

Odmeňovanie zamestnancov je presne definované v pracovnej zmluve a zameriava sa na hlavné predmety podnikania a na náplň práce jednotlivých pracovných pozícií. Zamestnanci však nebadajú zlepšenie v oblasti obojsmernej komunikácie so zamestnávateľom a spätná väzba je nedostatočná. Zamestnanci nie sú odmeňovaní za ostatný prínos do spoločnosti, ktorý nespadá pod ich pracovnú náplň a preto u nich chýba motivácia do spoločnosti vniesť vlastný prínos, ktorý nesúvisí s ich hlavnou pracovnou náplňou.

### 2.3.4 Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	0	9	10	11	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	297	670	1100	2067
celkom					68,90%

Tabuľka 4: Partnerstvo a zdroje - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Dodávateľia spoločnosti nie sú rozdeľovaní do jednotlivých skupín. Spoločnosť má hlavného dodávateľa a to Caterpillar, ktorý dodáva všetky nové stavebné stroje a originálne náhradné diely. Druhým veľkým dodávateľom je spoločnosť, ktorá vyrába oleje a mazivá a sídli v Českej republike. Tento dodávateľ je spoločný, pre materskú a dcérsku spoločnosť. Ostatných dodávateľov si riadia samotní vedúci pracovníci. Pri dodaní oslovia minimálne tri rôzne spoločnosti o cenové ponuky, ktoré sa zaevidujú do interného systému a vyberie sa najlacnejšia z nich.

Všetky informácie o dodávateľoch sú prístupné zamestnancom spoločnosti prostredníctvom interného systému. Okrem informácií sú dostupné aj ostatné cenové ponuky a v pravidelnom časovom intervale sa vyhodnocuje spokojnosť vedúcich pracovníkov s jednotlivými dodávateľmi. Kritéria spokojnosti sú definované komunikáciou s dodávateľom, dodacou lehotou, dodržaním cenovej ponuky a celkovej spokojnosti s vykonanou prácou. V prípade ak sa u dodávateľa nakumuluje zlé hodnotenie, je takýto dodávateľ zablokovaný a spoločnosť rozviaže spoluprácu. Následné obnovenie spolupráce si vyžaduje obchodné rokovanie a dodávateľ pracuje len s podmienkou nápravy nedostatkov, ktoré boli vyslovené v predošlých hodnoteniach. Zákazníkom takéto informácie spoločnosť neposkytuje.

Finančné zdroje spoločnosti sú vynakladané v spojitosti s celkovou stratégiou spoločnosti a v súlade s hodnotami, ktoré spoločnosť vyznáva. Časť investícií je podrobne popísaná v interných smerniciach a prebieha schvaľovacím konaním u materskej spoločnosti. Mimoriadne investície, ktoré sú finančne náročné, alebo vyplývajú z mimoriadnej situácie sú konzultované s vedením materskej spoločnosti aby bola zachovaná efektívnosť hospodárenia so zdrojmi. Všetky investície sú pravidelne vyhodnocované, meria sa ich návratnosť a porovnáva sa s odhadom, ktorý vznikol pri požiadavke na investíciu a v prípade neuspokojivých výsledkov sa prijímajú opatrenia, ktoré zabraňujú budúce

opätovné zlyhanie. Niektoré zdroje nie sú vynakladané efektívne s odvolaním sa na nižšie administratívne zaťaženie. Spoločnosť uprednostňuje dodávateľa, ktorý dokáže obsiahnuť všetky pobočky a nie jednotlivu podľa regiónu.

Budovy spoločnosti Zeppelin sa objavujú v každoročných plánoch investícií a okrem ich stavu je vyhodnocovaná aj kapacita. Spoločnosť pravidelne modernizuje svoje zariadenia, ale v prípade masívnejšej investícií je tento cyklus predĺžený aj na niekoľko rokov. Momentálne spoločnosť organizuje výstavbu novej pobočky v Bratislave, nakoľko terajšia nevyhovuje aktuálnym požiadavkám, je zastaralá jej oprava by bola finančne náročná a nová pobočka bude mať lepšiu dostupnosť. Rovnako sa plánuje rozšírenie o ďalšie pobočky požičovne v krajských mestách Trenčín a Prešov. Zariadenie spoločnosti sa obnovuje podľa životnosti predchádzajúceho resp. podľa dostupnejších nových technológií. Vozidlový park spoločnosti sa obmieňa postupne, podľa skončenia platnosti operatívnych lízingov. Drobná obmena techniky sa vykonáva v pravidelných intervaloch dvoch rokov, čo umožňuje zamestnancom pracovať komfortnejšie.

Duševné vlastníctvo si spoločnosť chráni prostredníctvom interných systémov, do ktorých má prístup len zamestnanec. Zamestnanci sú v rámci interného systému rozdelení do jednotlivých tried a teda nie je im umožnené sledovať všetky procesy, ktoré sa v spoločnosti dejú a každý mimoriadny prístup musí byť až po schválení jednotlivých vedúcich pracovníkov.

Pracovníci majú taktiež prístup do interných dokumentov spoločnosti Caterpillar, kde vidia pracovné postupy, ceny a jednotlivé konfigurácie, ktoré im výrobca poskytuje. Každý zamestnanec má svoje prístupové meno a heslo, ktoré mu umožní sledovať len procesy, na ktoré má oprávnenie. Po odchode zo spoločnosti je tento účet zablokovaný, aby bolo duševné vlastníctvo ochránené.

### 2.3.5 Kritérium 5: Procesy, produkty a služby

Kritérium 5: Procesy, produkty a služby					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	0	6	10	14	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	198	670	1400	2268
celkom					75,60%

Tabuľka 5: Procesy, produkty a služby - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Spoločnosť Zeppelin disponuje certifikátom ISO 9001, a certifikátom ISO 14001, ktorý sa zoberá systémom environmentálneho manažérstva. Tieto certifikácie sú v oblasti nákupu, predaja, servisu, opravy a prenájmu v oblasti stavebných, poľnohospodárskych a cestných strojov, manipulačnej techniky, energetických systémov, motorov a malej mechanizácie. Ďalšie certifikácie súvisia s výrobcom strojov Caterpillar. Firma vykonáva certifikované prestavby stavebných strojov, na ktoré dohliada spoločnosť Caterpillar pomocou predom definovaného kľúča, ktorý je daný na každú opravu samostatne a na takéto prestavby ponúka päťročnú záruku.

Výrobky a služby sú konštruované a riadené v súlade s požiadavkami zákazníkov. Všetky pracovné úkony sú konzultované priamo so zákazníkom a individuálne prispôbené. V prípade vyššie spomenutých certifikovaných opráv je možné so zákazníkom prispôbiť opravu nad rámec úkonov, ktoré vyžaduje výrobca. V prípade servisných zmlúv spoločnosť ponúka päť úrovní, z ktorých si môže zákazník vybrať samostatne a na každé zariadenie inú, podľa aktuálnych požiadaviek. Všetky služby sa prispôbujú aktuálnym trhom a trendom, tak aby boli naplnené zákazníkove požiadavky.

Procesy spoločnosti sú pravidelne merané. V prípade certifikovaných opráv sa vyhodnocuje počet odpracovaných hodín, ktorý vykazuje pravidelné znižovanie, pri rovnakých stavebných strojoch. V prípade požičovne sa každoročne analyzuje časové a finančné využitie celkovej flotily. Tieto analýzy slúžia vedeniu k prispôbeniu nákupov v budúcich obdobiach, pre čo najväčšiu efektivitu vynakladania zdrojov. Ostatné procesy sú vyhodnocované prostredníctvom externej agentúry, ktorá pomocou hodnotiacich telefonických rozhovorov analyzuje, ako sú zákazníci spokojní s aktuálnymi procesmi, ktoré sa na výkone podnikateľskej činnosti absolvujú.



Podnik využíva kreativitu zamestnancov len v obmedzenom formáte. Všetky procesy sú centrálné definované z materskej spoločnosti a spoločnosť Zeppelin SK ich preberá pre zachovanie rovnakej kvality v rámci celého koncernu. V prípade výrobkov sa spoločnosť prispôsobuje hlavnému dodávateľovi a to spoločnosti Caterpillar, v prípade služieb sa využíva vyššia miera personalizácie. Kreativita zamestnancov je využívaná len lokálne a prevažne jednorazovo, celkové zmeny sa prejavujú až po odobrení materskej spoločnosti.

Audity spoločnosti, či externé alebo interné sú podrobené analýze, ktorá vyhodnotí následné nedostatky. Každý vedúci oddelenia je nútený vystaviť opatrenie, ktoré vedie v prvom rade k okamžitému odstráneniu nedostatku a v druhom rade musí zabrániť vzniku rovnakých alebo podobných nedostatkov v budúcom období.

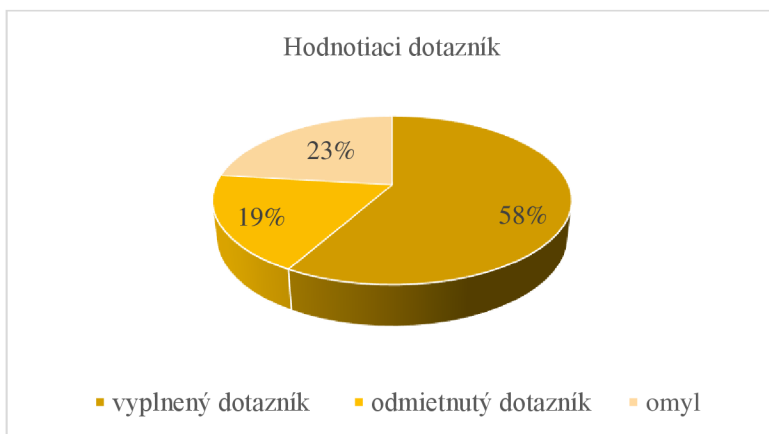
### 2.3.6 Kritérium 6: Zákazníci – výsledky

Kritérium 6: Zákazníci-výsledky					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	2	18	16	12	48
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	594	1072	1200	2866
celkom					59,71%

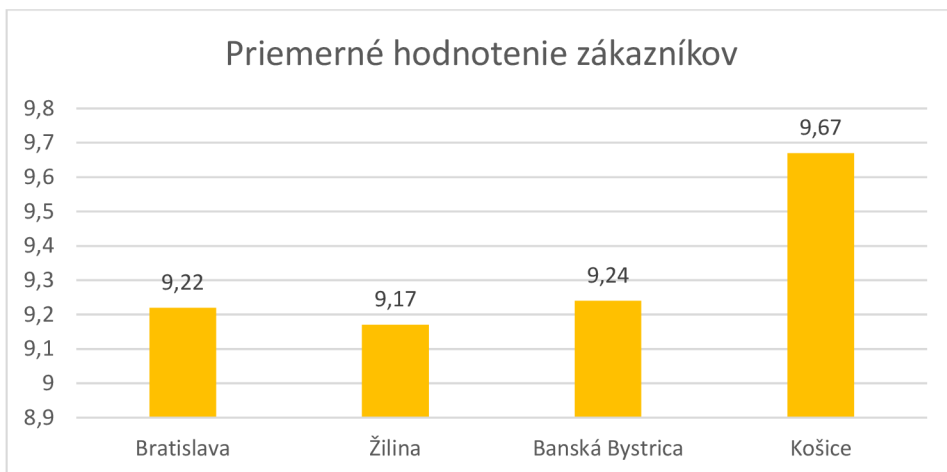
Tabuľka 6: Zákazníci - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

V tejto oblasti bolo zisťované ako spoločnosť skúma spokojnosť zákazníkov, ako ho vyhodnocuje, či sú výsledky porovnávané s konkurenciou.

Spoločnosť aktuálne zisťuje spokojnosť zákazníkov, ale len v oblasti servisu. Najíma si externú agentúru, ktorá telefonicky kontaktuje všetkých zákazníkov, ktorým bol stroj opravovaný alebo v spoločnosti nakupovali náhradné diely, nie však častejšie ako dva mesiace. Zákazníci hodnotia jednotlivý prístup pracovníkov, rýchlosť dodanie/opravy, spokojnosť s platobnými podmienkami a cenou. Hodnotenie je na základe pridelenej známky v rozsahu od 1 do 10, pričom 1 je najmenej spokojný a 10 je najviac spokojný. Ak je hodnotenie horšie ako 8, vedúci pracovník je nútený preveriť, prečo je hodnotenie nízke, kontaktovať zákazníka ohľadne jeho nespokojnosti a spracovať opatrenie, pre budúcu elimináciu vzniknutého problému. Pracovníci v sklade a dispečingu sú za tieto výsledky osobne ohodnotení v pohyblivej zložke mzdy. V roku 2019 spoločnosť vyhodnotila 732 hodnotiacich rozhovorov na servisné zákazky na celom Slovensku.



Graf 1: Hodnotiaci dotazník u zákazníkov (vlastné spracovanie na základe informácií z firemného systému)  
Z celkového počtu 732 rozhovorov, bolo vyplnených 58 %, čo tvorí 425 ľudí. 137 zákazníkov odmietlo dotazník vyplniť a 169-krát boli zle uvedené kontaktné údaje, čo zapríčinilo nemožnosť hodnotenia.



Graf 2: Priemerné hodnotenie zákazníkov v roku 2019 (vlastné spracovanie na základe údajov z firemného systému)

Hodnoty vykazujú podľa zamestnancov klesajúce trendy, čo značí pokles spokojnosti zákazníkov a spoločnosť sa snaží prijímať opatrenia, ktoré by poklesu zabránili. Napriek tomu, že spoločnosť vo svojich stanovách odporúča hodnoty vyššie ako 8,5 bodu a jednotlivé pobočky dosahujú vyššie hodnotenie, vedenie sa snaží prinavrátiť spokojnosť zákazníkov pomocou individuálnych konzultácií.

Tieto hodnoty spoločnosť neporovnáva s konkurenciou, pretože nedisponuje výsledkami ostatných spoločností a nemá informácie, či konkurenčné spoločnosti takéto merania vykonávajú. S konkurenciou sa porovnáva len prostredníctvom osobných rozhovorov so

zákazníkmi, ktorí pravidelné spolupracujú s danými spoločnosťami a snažia sa vytvoriť lepšie podmienky.

Lojalitu zákazníkov spoločnosť vyhodnocuje pravidelne a vedúci jednotlivých oddelení kontaktujú zákazníkov, ktorí so spoločnosťou spolupracovali v minulom období a v aktuálnom neevidujú žiadnu obchodnú transakciu.

### 2.3.7 Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Kritérium 7: Pracovníci-výsledky					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	4	14	6	6	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	462	402	600	1464
celkom					48,80%

Tabuľka 7: Pracovníci - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

V spoločnosti je zaužívaný motivačno-informačný rozhovor MIR, ktorý sa vykonáva raz ročne. Jedná sa o rozhovor priameho nadriadeného, so svojimi podriadenými, ohľadom vízií a budúcich plánov v rámci zamestnania. Tento spôsob spätnej väzby zamestnanci vnímajú prevažne negatívne, jedná sa len o povinnosť, ktorá im vyplýva a neprikladajú mu veľkú váhu. Iné poznatky získava vedenie len pomocou individuálnych rozhovorov, ktoré reagujú na vzniknutú situáciu a sú nepravidelne vykonávané. Z výsledku dotazníka bolo potvrdené, že spokojnosť zamestnancov má klesajúci trend, čo má za dôsledok zvyšujúci počet odchádzajúci pracovníkov, najmä z oblasti mechanikov a pracovníkov v sklade.

Vedenie spoločnosti zisťuje požiadavky zamestnancov aj prostredníctvom rady zamestnancov, ktorá zahŕňa jedného zamestnanca z každej pobočky a výstupy rady zamestnancov sú predložené vedúcemu ľudských zdrojov. Z týchto návrhov boli prijaté nové stanovy ohľadom ochranných pracovných prostriedkov, doplneného pracovného odevu a jeho pravidelnej obnovy, ako aj možnosť tzv. sick-days, ktoré umožňujú zamestnancovi zostať doma v prípade možného ochorenia. Ďalším benefitom je možnosť pracovať niekoľko dní za mesiac formou home officu.

Spoločnosť výsledky prieskumu spokojnosti pracovníkov neporovnáva so svojou konkurenciou, pretože konkurencia takéto informácie nezverejňuje. Výsledky spokojnosti nie sú dostupné všetkým zamestnancom, k spomínanému dotazníku MIR

dostane každý zamestnanec iba ústny komentár, ale nedisponuje informáciami o svojich kolegoch.

### 2.3.8 Kritérium 8: Spoločnosť - výsledky

Kritérium 8: Spoločnosť-výsledky					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	3	12	12	3	30
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	396	804	300	1500
celkom					50,00%

Tabuľka 8: Spoločnosť - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

Spoločnosť disponuje externou firmou, ktorá sa zaoberá bezpečnosťou pri práci. Táto spoločnosť pravidelne školí zamestnancov v súvislosti s platnými normami BOZP. Rovnako externá firma dohliada na vhodnosť používaných ochranných pracovných prostriedkov a kontroluje ich správne používanie.

Externú firmu spoločnosť najíma na odvoz nebezpečných odpadov. Táto spoločnosť odpad ďalej likviduje, čím si Zeppelin zabezpečuje nakladanie s nebezpečným odpadom v súlade so zákonom. Ďalšia firma zabezpečuje dodržiavanie legislatívnych noriem na uskladňovanie nebezpečných látok priamo v skladoch jednotlivých pobočiek alebo v ich priestoroch v exteriéri, rovnako dohliada na priestory, v ktorých sa uskladňuje nebezpečný odpad pred jeho odvozom a následnou likvidáciou. Pod oblasti kontroly spadajú aj umývacie priestory, pod ktorými sú záchytné nádoby, ktoré by mohli kontaminovať podzemné vody. Mobilné olejové pojazdné dielne sú pravidelne kontrolované a disponujú homologizovanými zariadeniami, ktoré zabezpečujú maximálnu ochranu pri preprave minerálnych olejov.

Spoločnosť organizuje raz ročne ples pre zamestnancov s rodinnými príslušníkmi. Výťažok z tohto plesu spoločnosť daruje na dobročinné účely podľa návrhu zamestnancov. Spoločnosť bola v minulosti oslovená na spoluprácu pri navrhovaní záložného systému pre komunitné centrum pre osoby s autizmom. Po spolupráci sa rozhodla komunitnému centru darovať dieselagregát ako sponzorský dar. Spoločnosť spolupracuje s občianskym združením Svetielko nádeje, ktoré pomáha deťom s onkologickým ochorením. Rovnako zorganizovala dobrovoľnú vianočnú zbierku na pomoc chorým a v budúcnosti plánuje v nadačnej činnosti pokračovať, avšak vedenie

spoločnosti trvá na absenciu prezentovania sa formou nadačnej činnosti, čo zaručuje nezištnosť takéhoto konania.

Po oslovení vedenia spoločnosti radovým zamestnancom sa spoločnosť rozhodla sponzorsky prispieť na mestskú futsalovú ligu a rovnako podporuje zamestnancov pri absolvovaní cyklistických pretekov a maratónskych behov. V rámci duálneho vzdelávania spoločnosť spolupracuje so strednou odbornou školou sv. Jozefa Robotníka v Žiline a umožňuje študentom tejto školy vykonávať absolventskú prax.

V roku 2017 časopis Trend zadefinoval Zeppelin ako najväčšiu spoločnosť na Slovensku v oblasti predaja, prenájmu, servisu a výroby stavebných strojov a zariadení. Iné poznatky o záujem médií spoločnosť neeviduje. Momentálne sa Zeppelin snaží o prezentáciu na sociálnych sieťach, čo môže záujem médií zvýšiť a tým sa zvýši aj povedomie medzi bežnými občanmi.

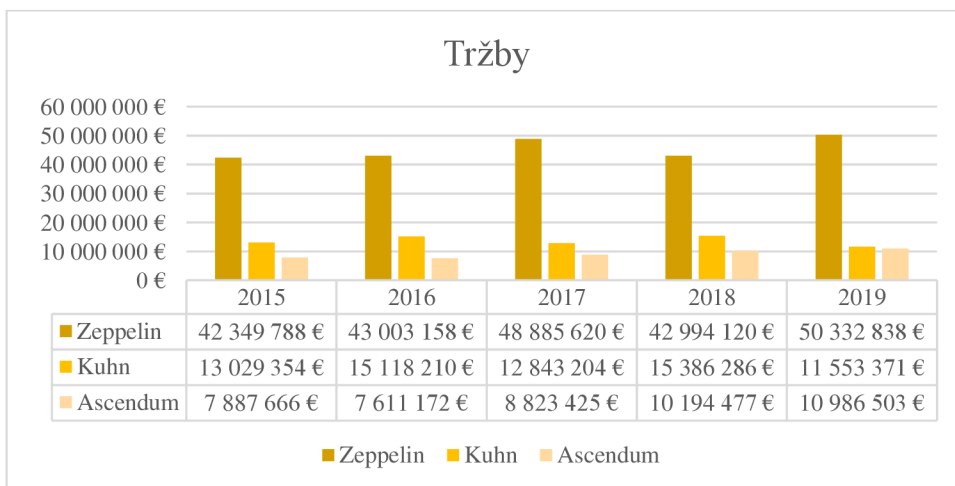
Napriek väčšiemu objemu nadačnej a dobročinnnej činnosti spoločnosti má táto oblasť nízke hodnotenie od svojich zamestnancov, čo značí ich nižšej informovanosti, alebo nízkeho záujmu zamestnancov o vykonávaní činností, ktoré nesúvisia s predmetom podnikania.

### 2.3.9 Kritérium 9: Kľúčové výsledky

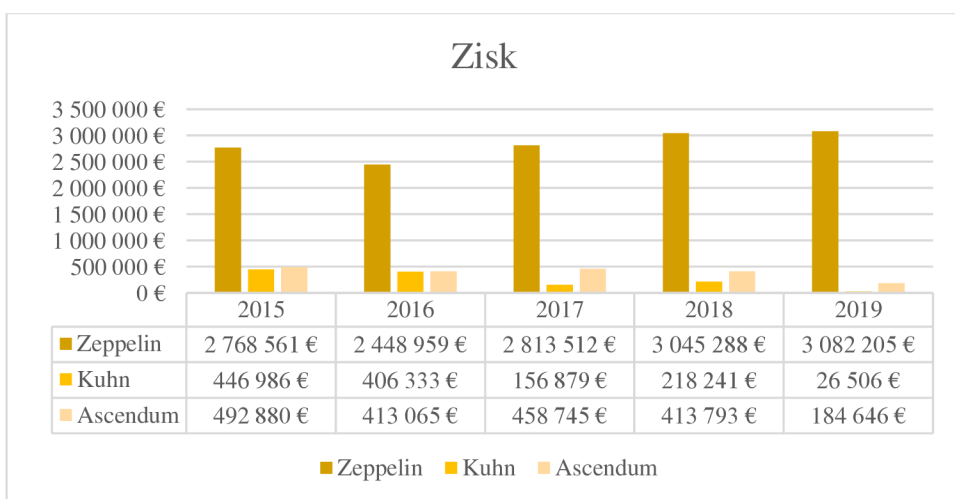
Kritérium 9: Kľúčové výsledky					
	D	C	B	A	celkom
počet zaškrtnutia	1	9	21	11	42
faktor	0	33	67	100	
hodnota	0	297	1407	1100	2804
celkom					66,76%

Tabuľka 9: Kľúčové výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie)

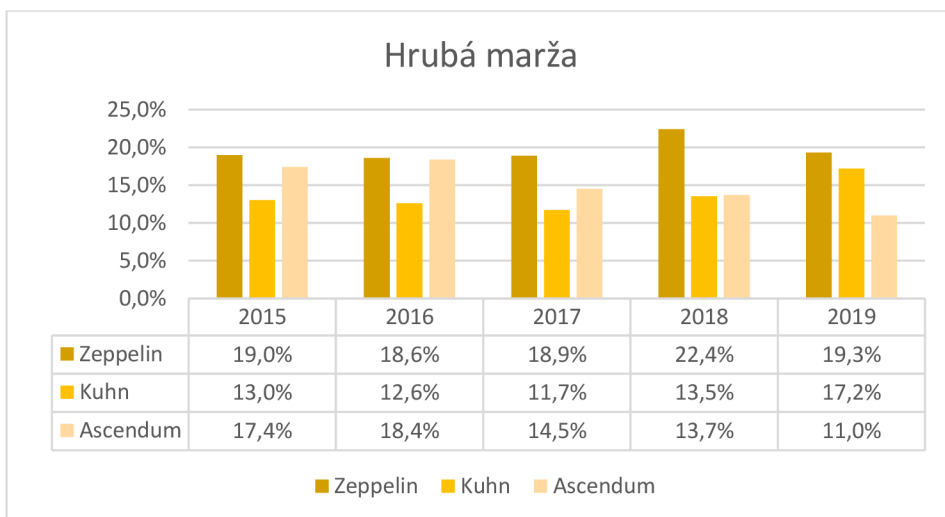
Výsledky kľúčových finančných ukazovateľov vykazujú dlhodobo vysoké hodnoty aj s ohľadom na porovnanie s konkurenciou. V nasledujúcich grafoch budú niektoré ukazovatele porovnávané za ostatných 5 rokov s dvomi najväčšími konkurentmi spoločnosti Zeppelin SK.



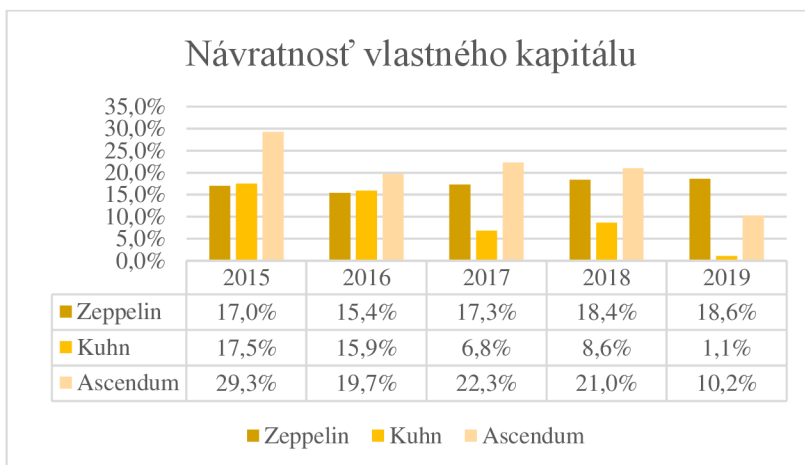
Graf 3: Tržby porovnaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie)



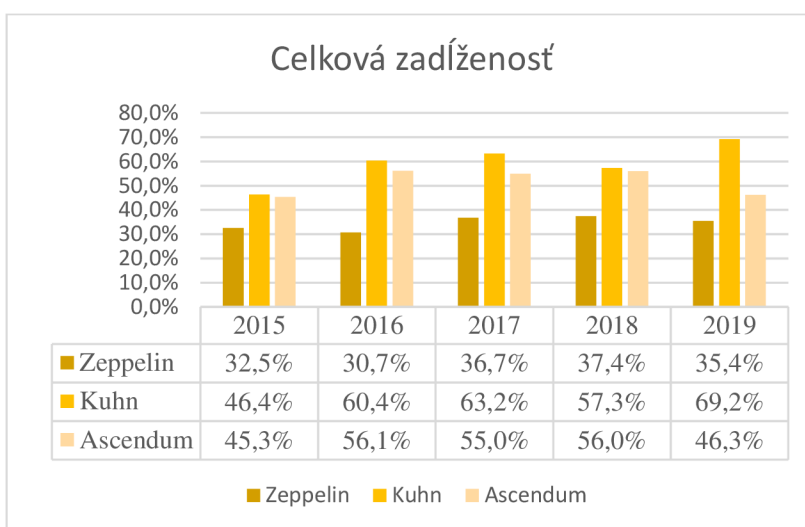
Graf 4: Zisk porovnaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie)



Graf 5: Hrubá marža porovnaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie)



Graf 6: Návratnosť kapitálu porovnávaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie)



Graf 7: Celková zadlženosť porovnávaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie)

Ako ukazujú grafy, spoločnosť Zeppelin dosahuje dlhodobo stabilné výsledky v kľúčových finančných ukazovateľoch. Tržby a zisk sú násobne vyššie ako u priamych konkurentoch a to vo všetkých sledovaných rokoch. Rovnako tak môžeme sledovať rastúci trend týchto sledovaných vlastností spoločnosti. Hrubá marža je porovnateľná s konkurenciou, ale v každom zo sledovaných rokov mala najvyššie hodnoty. Návratnosť kapitálu značí rastúci trend, v sledovanom období ju preyšovala hodnota spoločnosti Ascendum. Celková zadlženosť je v porovnaní s konkurenciou nižšia, čo značí vhodne zvolenú stratégiu financovania a nakladania so zdrojmi, ktoré má spoločnosť Zeppelin k dispozícii.

Každé oddelenie má svoje vlastné finančné výsledky, ktoré sú raz ročne porovnávané s plánovanými hodnotami a je analyzovaná každá negatívna zmena, kvôli predídaniu



situácie, ktorá by mohla narušiť finančnú stabilitu spoločnosti. Rovnako sa analyzujú pozitívne výkyvy, ktoré sú buď predmetom mimoriadnej situácie alebo zlepšeniu hospodárenia pracovníka, ktorý za dané oddelenie zodpovedá. Niektoré procesy vo firme však nie sú merateľné finančne, preto na takýchto pozíciách prebieha kontrola individuálne podľa pracovnej náplne zamestnanca. Spoločnosť pravidelne porovnáva svoje finančné výsledky s konkurenciou, rovnako sleduje svoj podiel na trhu vo všetkých oblastiach, v ktorých vykonáva podnikateľskú činnosť a ročne odmeňuje svojich zamestnancov podľa výsledkov.

### 2.3.10 Celkové hodnotenie

	D	C	B	A	%	celkom
Vedenie	1	9	11	9	64,47	30
Stratégie	0	5	16	9	71,23	30
Pracovníci	0	9	14	7	64,50	30
Partnerstvo a zdroje	0	9	10	11	68,90	30
Procesy, produkty, služby	0	6	10	14	75,60	30
Zákazníci - výsledky	2	18	16	12	59,71	48
Pracovníci-výsledky	4	14	6	6	48,80	30
Spoločnosť výsledky	3	12	12	3	50,00	30
Kľúčové výsledky	1	9	21	11	66,76	42
Celkový počet odpovedí	11	91	116	82		300
Bodové hodnotenie	0	33	67	100		
Hodnota	0	3003	7772	8200		18975
Celkom	63,25%					

Tabuľka 10: Celkové hodnotenie spoločnosti (vlastné spracovanie)

Celkové hodnotenie spoločnosti dosiahlo 63,25 %. Tento výsledok by sa dal považovať za nadpriemerný, väčšina spoločností sa pohybuje okolo 50 %. Je však dôležité aby sa týmto výsledkom spoločnosť neuspokojila, pretože by to mohlo viesť k budúcemu rapidnému poklesu hodnotenia a tým pádom aj poklesu spokojnosti zákazníkov, či interných alebo externých. Takýto pokles by mohol vážne narušiť stabilitu spoločnosti, čo by viedlo k poklesu podielu na trhu a tým pádom aj poklesu finančných výnosov. Spoločnosť doteraz nevyužívala možnosť sebahodnotenia rovnakou alebo podobnou formou, preto by mala hodnotenia vykonávať pravidelne a dbať na ich rastúce parametre.



## **2.4. Zhodnotenie silných a slabých stránok**

### **Kritérium 1: Vedenie**

Silné stránky:

- rozhodnutia vedenia spoločnosti sú opreté o materskú spoločnosť, ktorá zabezpečuje vysokú mieru stability spoločnosti a jej dôveryhodnosť,
- dbanie vedenia spoločnosti na dodržiavanie noriem ISO a ich kontrolu pomocou interných auditov.

Slabé stránky:

- absencia spätnej väzby smerom k zamestnancom,
- chýba väčšia miera motivácie zamestnancov podieľať sa na podnikateľskej činnosti.

### **Kritérium 2: Stratégie**

Silné stránky:

- stratégia GPS, ktorá je aplikovaná v rámci celého koncernu,
- stratégia spoločnosti previazaná so spoločnosťou Caterpillar.

Slabé stránky:

- niektoré nariadenia spoločnosti neparticipujú so zvolenou stratégiou,
- absencia rozvoja online platformy v rámci aktuálnej stratégie.

### **Kritérium 3: Pracovníci**

Silné stránky:

- koordinácia vzdelávania a vedenia zamestnancov so spoločnosťou Caterpillar,
- začínajúca forma duálneho vzdelávania.

Slabé stránky:

- trend zobrazuje zníženie miery lojality zamestnancov,
- nadmerné administratívne zaťaženie pracovníkov.

#### **Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje**

Silné stránky:

- sila dodávateľa Caterpillar,
- hodnotenie dodávateľov a výberové konania.

Slabé stránky:

- zdĺhavý administratívny proces.

#### **Kritérium 5: Procesy, produkty a služby**

Silné stránky:

- certifikované opravy v súlade s výrobcem Caterpillar,
- dôraz na interné audity.

Slabé stránky:

- absencia kreativity zamestnancov pri riešení problémov zistených pri interných auditoch.

#### **Kritérium 6: Zákazníci – výsledky**

Silné stránky:

- zisťovanie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom externej agentúry,
- mzdové hodnotenie podľa výsledkov hodnotiacich zákazníkov.

Slabé stránky:

- nízka pôsobnosť hodnotiacich rozhovorov,
- malá informovanosť externej agentúry,
- vysoké percento nesprávnych kontaktných údajov.

#### **Kritérium 7: Pracovníci – výsledky**

Silné stránky:

- existencie rady zamestnancov.

Slabé stránky:

- nevhodný koncept dotazníku MIR,
- slabá informovanosť zamestnancov o jeho vyhodnotení.

### **Kritérium 8: Spoločnosť – výsledky**

Silné stránky:

- sponzorovanie dobročinných organizácií, výťažok z plesu, športové aktivity,
- vzdelávanie študentov.

Slabé stránky:

- absencia informovanosti zamestnancov o dobročinnnej pôsobnosti spoločnosti,
- nezáujem médií o spoločnosť napriek dominancii na trhu.

### **Kritérium 9: Kľúčové výsledky**

Silné stránky:

- dominancia na trhu,
- trend dlhodobého zlepšovania sa,
- nízka zadlženosť.

### **3 VLASTNÉ NÁVRHY**

Z predchádzajúcej časti diplomovej práce som zosumarizoval slabé stránky spoločnosti, na ktoré poukázali zamestnanci, ktorí vyplňovali dotazník. Najmenšie hodnotenie mala oblasť Pracovníci – výsledky, čo značí, nespokojnosť zamestnancov s momentálnym fungovaním spoločnosti a pre zlepšenie budúcich výsledkov je potrebné tejto oblasti venovať najväčšiu pozornosť.

#### **3.1 Zvýšenie spokojnosti zamestnancov**

Podľa výsledkov dotazníka je najväčším problémom spoločnosti absencia spätnej väzby od zamestnancov. Spätaná väzba sa zisťuje len pomocou spomínaného dotazníka MIR, ktorý je koncipovaný na budúce obdobia a zisťuje sa aké plány má zamestnanec do budúcnosti, kde vidí priestor na svoj individuálny rozvoj a kde sa vidí v horizonte piatich rokov. Každý zamestnanec je povinný tento dotazník vyplniť a prekonzultovať so svojim nadriadeným.

Cesta zlepšenia pracovného prostredia a možnosť seberealizácie by nemala byť pre zamestnancov povinnosťou, ale mala by fungovať na báze dobrovoľnosti. Preto mojim prvým návrhom je odstrániť povinnosť absolvovať tento dotazník a zmeniť interval, kedy zamestnanci tento dotazník môžu absolvovať z jedného roka na každé tri mesiace. Prvým dôvodom je práve odstránenie nútenia a teda vyjadria sa k situácii zamestnanci, ktorí chcú prispieť svojou kreativitou a svojimi návrhmi k zlepšeniu pracovného prostredia a rovnako zlepšeniu podnikateľskej činnosti zákazníka. Tým, že sa k dotazníku vyjadria len zamestnanci, ktorí chcú sa odstrániť takzvaná falošná pozitivita zamestnancov, ktorí absolvovanie dotazníku berú len ako povinnosť a pre urýchlenie jeho vykonania uvedú, že sú so všetkým spokojní a podľa nich netreba nič zmeniť. Práve títo zamestnanci môžu výrazne zmeniť hodnotenie a kreatívne nápady iniciatívnych zamestnancov ostanú zakryté falošnou pozitivitou.

Zvýšenie intervalu odosielania dotazníkov odstráni problém so zabúdaním na problémy, ktoré sa dejú počas roka. Aby zamestnanec vedel popísať, ktoré konkrétne veci mu nevyhovujú resp. objavil veci, ktoré by mohli zlepšiť pracovné prostredie, bezpečnosť alebo vyššiu spokojnosť zákazníkov a zamestnancov, musel by si viesť evidenciu takýchto poznatkov, čo drvivá väčšina pracovníkov robiť nebude. Preto je potrebné tieto

dotazníky odosielať rovnako pravidelne ako sa robia hodnotiace rozhovory so zákazníkmi a teda v intervale minimálne raz za tri mesiace.

Forma tohto dotazníka by mala byť online, čím sa odstráni problém s časovým vyťažením zamestnancov a teda zamestnanci ho môžu vyplniť v čase osobného voľna alebo v čase menšieho pracovného vyťaženia. Online forma rovnako odstráni časovú náročnosť so spracovaním a následným vyhodnocovaním.

Dotazník musí byť koncipovaný s ohľadom na pracovnú pozíciu, miesto pôsobnosti zamestnanca a oddelenia na ktorom pracuje. Momentálna forma je pre všetkých zamestnancov rovnaká. Vyhodnotenie dotazníku by preto malo byť rozdelené predovšetkým na úrovni pobočiek, pretože každá oblasť Slovenskej republiky má svojich špecifických zákazníkov, čo mení jednotlivé potreby pobočiek, rovnako vybavenosť pobočiek nie je rovnaká, čo komplikuje situáciu ak by dotazník bol rovnaký pre všetkých zamestnancov. V tejto úrovni by sa nemala zohľadňovať pracovná pozícia ani oddelenie, pretože jednotlivé oddelenia na pobočkách sú na sebe závislé a množstvo problémov trápi spoločne zamestnancov jednotlivých oddelení.

V druhej úrovni vyhodnocovania by mala byť zohľadnená pracovná pozícia zamestnancov. V tejto časti by boli zamestnanci rozdelený do nasledujúcich oblastí:

- 1. skupina = všetci mechanici servisného oddelenia, technici energetických systémov, mechanici a technici požičovne, dispečeri a skladníci. Táto oblasť pokrýva zamestnancov, ktorý priamo ovplyvňujú zákazníkov a denne vykonávajú najväčší počet drobných úkonov. Všetci títo zamestnanci vykonávajú činnosti spojené s náhradnými dielmi, opravami, priamo ich ovplyvňuje pôsobnosť dodávateľov a denne majú najviac kontaktu s koncovými zákazníkmi. Rovnako táto skupina je najpočetnejšia a preto problémy a návrhy, ktoré zafinujú by vo vyhodnocovaní mali mať najväčšiu váhu.
- 2. skupina = predajcovia servisných služieb, predajcovia nových a použitých stavebných strojov, predajcovia energetických systémov a predajcovia požičovne. Práve títo zamestnanci prinášajú do spoločnosti najväčšie percento nových zákazníkov, v náplni práce majú starostlivosť o aktuálnych zákazníkov a preto vedia dať odbornú spätnú väzbu, ohľadom potrieb zákazníkov a tým priniesť spoločnosti odporúčaný zoznam úkonov, ktorého naplnenie bude viesť k získaniu nových zákazníkov resp. utvrdeniu lojality aktuálnych zákazníkov.

- 3. skupina = administratívni pracovníci z jednotlivých pobočiek, analytici, pracovníci ekonomického oddelenia a oddelenia IT. Zamestnanci z tejto skupiny sú oboznámení s problémami ohľadom nadmernej administratívnej záťaže, možnosti zjednodušenia jednotlivých úkonov, rovnako potrebu ochrany zo strany legislatívy.
- 4. skupina = vedúci pobočiek, vedúci jednotlivých SBU, pracovníci marketingu, ľudských zdrojov. Jedná sa o vyšší manažment spoločnosti, ktorý prichádza do kontaktu s kľúčovými zákazníkmi, jedná s dodávateľmi a preto vedia zdefinovať odlišné slabé stránky ako zvyšné skupiny zamestnancov.

Poslednou úrovňou vyhodnotenia dotazníku budú jednotlivé oddelenia spoločnosti. Návrhy z týchto oddelení dostanú vedúci oddelení na spracovanie a k následnému predloženiu generálnemu riaditeľovi.

Pri počte zamestnancov nie je v možnostiach spoločnosti aby vyhovela každému návrhu preto je potrebné z jednotlivých skupín vybrať najčastejšie sa opakujúce problémy, požiadavky a návrhy, ktoré najviac prispievajú k zvýšeniu spokojnosti zamestnancov. Tieto požiadavky by podľa ich charakteru spracovali vedúci pracovníci resp. zamestnanci, ktorí za danú oblasť zodpovedajú. Tieto návrhy je potrebné predložiť k prerokovaniu ostatným vedúcim pracovníkom, čím sa eliminuje negatívne pôsobenie opatrení na ostatných zamestnancov. Po schválení takýchto opatrení, návrhov a požiadaviek je potrebné informovať všetkých zamestnancov spoločnosti o navrhovaných zmenách, čím vedenie spoločnosti prispeje k pozitívnemu vnímaniu tohto dotazníka a motivuje väčší počet zamestnancov sa hodnotenia spoločnosti zúčastniť.

Dotazník bude zložený z dvoch častí. Prvá časť bude identická pre všetkých zamestnancov a druhá časť sa bude odvíjať od vyššie uvedených parametrov. Dotazník bude obsahovať zatvorené otázky, ktoré poslúžia k meraniu spokojnosti a hodnoteniu jednotlivých kritérií a otvorené otázky, ktoré budú podnecovať kreativitu zamestnancov a ich maximálnu formu sebarealizácie, čím dosiahneme u zamestnancov lepší pocit v rámci angažovanosti do spoločnosti, čo ovplyvní aj ďalšie aspekty, ktoré vyhodnocuje Model START.

Ekonomické náklady pre vytvorenie tohto návrhu sú minimálne, jedná sa o čas vedúceho ľudských zdrojov, ktorí v spolupráci o vedúcimi pracovníkmi oddelení skonštruujú dotazník. Navrhujem aby bolo pre účely plnenia takýchto požiadaviek každoročne

odsúhlasená investícia vo výške 30 000€, pre okamžité odstránenie nutných problémov a relevantných požiadaviek. Tieto prostriedky nebudú rozdelené pomerom k jednotlivým pobočkám a oddeleniam, čo v konečnom dôsledku motivuje zamestnancov dotazníku a jednotlivým návrhom venovať väčšiu pozornosť.

	ÁNO	NIE
Si spokojný so svojim nadriadeným?		
Má tvoj nadriadený rovnaký meter na všetkých		
Čo by sa na ňom zmenil?		
Hodnotíš vzťahy so svojimi kolegami pozitívne?		
Máš rovnaké podmienky ako tvoji kolegovia?		
Čo si myslíš, že pomôže k zlepšeniu alebo udržaniu vzťahov s kolegami ?		
Si spokojný so svojim platom?		
Si spokojný so svojim individuálnym ohodnotením?		
Ak nie, popíš, čo by si chcel zmeniť...		
Vyhovujú ti benefity, ktoré ti firma poskytuje?		
Máš k svojej práci všetky potrebné informácie?		
Vyhovuje ti vybavenie pracoviska?		
Ak nie, vymenuj čo potrebuješ najviac...		
Zaujíma ťa možnosť pracovať ekologickejšie?		
Máš na pracovisku možnosť triediť odpad?		
Čím by si vedel zmenšiť dopad tvojej práce na životné prostredie?		

Prvý benefit dotazníka od zamestnancov je zlepšenie pracovného prostredia, zlepšenie pracovných vzťahov a progres v komunikácií medzi nadriadenými a podriadenými. Druhým benefitom je zlepšenie procesov a činností v rámci podnikateľskej činnosti. Preto navrhujem zavedenie systému odmeňovania na základe vyčísleného prínosu do spoločnosti. V prípade, že zamestnanec disponuje návrhom, ktorý umožní spoločnosti znížiť náklady alebo zvýšiť tržby, zamestnanec by mal byť patrične za tento nápad ohodnotený.

Základom tejto kalkulácie by mal byť ročný prínos a teda kalkulácia ušetrovaných nákladov respektíve zvýšených tržieb. Od tejto sumy by mala byť odrátaná suma vynaložená na potrebné zmeny. Z tohto výsledku by mal zamestnanec dostať 20 % ako mimoriadne odmeny vyplatené v ročnom ohodnotení, ktoré momentálne firma poskytuje.

### **3.2 Zlepšenie formy hodnotenia spokojnosti zákazníkov**

Momentálne firma sleduje spokojnosť zákazníkov prostredníctvom externej agentúry, ktorá telefonicky kontaktuje majiteľa spoločnosti alebo zamestnanca zodpovedného za starostlivosť o stavebné stroje. Takéto telefonáty vykonáva po každom nákupe náhradných dielov alebo po vykonaní servisného úkonu, najviac však raz za tri mesiace, čím eliminuje nadmerné obťažovanie zákazníkov.

Prvým návrhom je zvýšenie pôsobnosti hodnotiacich telefonátov na celú pôsobnosť spoločnosti a teda rozšírenie o energetické systémy, požičovňu a predaj strojov. Týmto spôsobom, získame komplexnejšie hodnotenie jednotlivých oddelení a identifikujeme previazanosť oddelení s ohľadom na zákazníkov. Spätná väzba zákazníkov však nemusí prebiehať len formou telefonických rozhovorov ale môže byť presunutá do online platformy.

Navrhujem po získaní povolenia od zákazníkov odosielať mailom dotazník po každom vystavení faktúry. Dotazník by obsahoval jednoduché otázky ohľadom spokojnosti s nákupom náhradných dielov, vykonaním servisných úkonov, prístupom zamestnancov, informovanosti ohľadom platobných podmienok, spokojnosti s dostupnosťou náhradných dielov a čakacou dobou, ponukou doplnkových služieb, rozmanitosti flotily požičovne.



Telefonické rozhovory navrhujem zanechať pre zákazníkov s najvyšším obratom na jednotlivých oddeleniach a pobočkách. Aj v tomto prípade je potrebné prehodnotiť koncepciu otázok a zamerať sa na konkrétne úkony, ktoré sú v réžii spoločnosti Zeppelin a nezameriavajú sa na dodatočné úkony, ktoré sú vykonávané prostredníctvom dodávateľov. Tieto otázky ohľadne dodávateľov by som odstránil, nakoľko spoločnosť nevie ovplyvniť úkony spojené napríklad s dopravou, čo v konečnom dôsledku môže výrazne znížiť hodnotenie spoločnosti Zeppelin. Hodnotenie dodávateľov majú v kompetencií vedúci pobočiek a touto formou sa duplikuje. Problémy s externými dodávateľmi by mali zákazníci hlásiť kompetentnému zamestnancovi a nezohľadňovať to v dotazníku. Rovnako je potrebné zmeniť kompetenciu zamestnancov agentúry, ktorá vykonáva hodnotiace telefonáty. V súčasnej dobe táto agentúra dostane len názov zákazníka, typ služby, ktorú má zákazník ohodnotiť a kontaktné údaje. Pre lepšiu orientáciu navrhujem aby im boli poskytnuté bližšie informácie, čím sa vyselektujú nadbytočné otázky, na ktoré zákazníci reagujú negatívne a ktoré znižujú relevantnosť hodnotenia.

V prípade hodnotenia, ktoré je vykonávané online navrhujem znížiť hranicu pre kontaktovanie zákazníka z hodnoty 8 na hodnotu 7. Pri hodnotení online odstránime náklady vynaložené externej agentúre na kontaktovanie väčšieho počtu zákazníkov a rovnako vieme zvýšiť počet zákazníkov, ktorý nám poskytnú spätnú väzbu. Hodnotenia jednotlivých aspektov spokojnosti by mali byť analyzované automaticky a v prípade opakujúceho sa nízkeho hodnotenia jedného aspektu musia byť prehodnotené na kvartálnych poradách vedenia spoločnosti, kde problém spracujú a predložia také opatrenia, ktoré budú viesť k náprave a zlepšeniu hodnotenia.

### **3.3.1 Zlepšenie previazanosti oddelení prostredníctvom hodnotenia od zákazníkov**

Hodnotenia zákazníkov je potrebné kategorizovať podľa jednotlivých oddelení a umiestnenia pobočiek. Z tohto hodnotenia by kategorizácia zákazníkov bola rozdelená do troch nasledujúcich skupín:

1. Skupina - v tejto skupine by sa nachádzali zákazníci, ktorí sú zákazníkmi všetkých troch oddelení a teda využívajú komplexné služby spoločnosti Zeppelin. Hodnotenie týchto zákazníkov bude považované za kľúčové, pretože ponúkne

dokonalý obraz o rozdieloch medzi jednotlivými útvarmi a ponúkanými službami. Tento ukazovateľ môže značiť, či pozitívne hodnotenie ovplyvňuje rozhodovanie o využití ďalších služieb a o koľko resp. či negatívna skúsenosť s jedným oddelením ovplyvní veľkosť tržieb na iných oddeleniach.

2. Skupina – v tejto skupine budú zákazníci, ktorí využívajú služby len dvoch oddelení. V tomto prípade je potrebné sledovať štruktúru zákazníkov, ktorí do tejto skupiny patria, pretože je možné zistiť, či je v tejto skupine nárast zákazníkov, ktorí predtým využívali len jedno oddelenie, čo je znakom pozitívneho konania zamestnancov a spoločnosti ako takej, alebo badáme nárast zákazníkov z prvej skupiny a ich previazanosť s ich hodnotením.
3. Skupina – v tejto skupine budú zákazníci len jedného oddelenia

Samotné sledovanie zloženia týchto skupín poukáže na previazanosť jednotlivých oddelení a vieme určiť, či hodnotenie zákazníkov ovplyvňuje ich rozhodovanie len na jednom oddelení alebo sú naklonení spolupráci s inými oddeleniami.

V tomto prípade je potrebné sledovať aj ďalší faktor v rámci migrácie zákazníkov. Ak jedno oddelenie privedie do spoločnosti zákazníka, ktorý je s ponúkanými službami spokojný a začne spolupracovať s ďalším oddelením je to potrebné zohľadniť v takzvanom celkovom prínose na tržbách. Tento ukazovateľ by hovoril o tom ako sa oddelenie podieľa na štruktúre zákazníkov a teda nie len v rámci jednej SBU.

Podľa tohto ukazovateľa by spoločnosť vedela presnejšie identifikovať, ktoré oddelenia majú najväčšiu zásluhu na náraste nových zákazníkov a bolo by možné do stratégie spoločnosti zakomponovať také kroky, ktoré by podporovali dané oddelenie pri získavaní nových zákazníkov. V praxi to znamená, že ak zákazník požičovne je spokojný s poskytnutými službami a po zvážení si kúpi obdobný stroj ako si požičiaval, SBU požičovne stratí zákazníka, ale oddelenie predaja strojov a ich servisu získa nového zákazníka. Po zohľadnení ukazovateľa celkového podielu na tržbách, by však tento zákazník nebol pre požičovňu vedený ako stratený respektíve „spiaci“, ale bol by vedený ako zákazník migrovaný a teda stále aktívny.

### **3.4 Zvýšenie povedomia o spoločnosti**

V aktuálnom období je zvyšujúci sa trend pôsobenia online marketingu prostredníctvom sociálnych sietí. Spoločnosť momentálne pôsobí na Facebooku a Instagrame a má svoj

kanál na Youtube. Avšak tieto stránky momentálne disponujú malým počtom odoberateľov. V tomto ohľade spoločnosť nedostatočne využíva online priestor pre reklamu a tým získaniu nových zákazníkov.

Preto navrhujem aby spoločnosť oslovila známu osobnosť, ktorá čo najviac reflektuje potenciálnych zákazníkov, za účelom zvýšenia počtu odoberateľov. Táto známa osobnosť by mala detailnejšie predstaviť spoločnosť širšej verejnosti. Prínos takejto reklamy bude najväčší v SBU požičovne, pretože má najväčší počet zákazníkov, ktorí sú buď súkromné osoby alebo drobní živnostníci. Práve toto je skupina zákazníkov, ktorá s ohľadom na predmet podnikania spoločnosti môže tvoriť potenciálnych zákazníkov spoločnosti.

V týchto príspevkoch alebo krátkych videách by táto známa osobnosť mala predstaviť jednotlivé mechanizmy, demonštrovať jednoduchosť ich používania a vysvetliť benefity používania.

počet oslovených influencerov	3
priemerný počet postov za mesiac	2
cena za jeden príspevok	300 €
ročné náklady	21 600 €

Tabuľka 11: Náklady na reklamu cez influencerov (vlastné spracovanie)

V predchádzajúcej tabuľke sú vyčíslené ročné náklady na reklamu prostredníctvom známych osobností na sociálnych sieťach. Tieto náklady sú daňovo uznateľnou položkou, čo prináša spoločnosti dodatočné výhody. Táto reklama prinesie zvýšenie tržieb najmä požičovne. Očakávané zvýšenie tržieb je nasledujúce :

- Drvič konárov – aktuálne je na každej pobočke jeden kus. Denný prenájom je 95 € za predpokladu, že na každej pobočke sa zvýši prenájom o dva dni je očakávané zvýšenie tržieb 24 320 €, pri predpokladanom využití 8 mesiacov v roku.
- Pňová fréza – doplnok k predchádzajúcemu zariadeniu. Denný prenájom 98 € s rovnakým predpokladom zvýšenia prenájmu = 25 088 €, pri predpokladanom využití 8 mesiacov v roku.
- Pásový miniakladač – používaný celoročne, zvýšenie nájmu o dva dni v mesiaci, denný prenájom 85 €, zvýšenie tržieb 32 640 €.

Predpokladané zvýšenie tržieb na 3 druhoch strojov, ktoré sú primárne určené pre súkromné osoby a drobných živnostníkov je 82 048 €, pri aktuálnej ponuke daných mechanizmov.

Pridanou hodnotou je zvýšenie počtu odoberateľov na sociálnych sieťach, čím spoločnosť zvyšuje svoje povedomie u širokej verejnosti. Túto výhodu začnú využívať aj ostatné oddelenia a teda široká škála zákazníkov bude informovaná o rôznych akciách a výhodách, ktoré im plynú z nákupu náhradných dielov alebo servisných služieb. Potenciálne môže získať nových zákazníkov na nákup stavebných strojov, čím sa zvýšia budúce tržby predaja náhradných dielov a servisných úkonov, ktoré plynú z kúpy novej techniky.

## ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo zhodnotiť výkonnosť spoločnosti Zeppelin pomocou modelu START. Teoretické poznatky boli definované v prvej časti práce spoločne s priblížením modelu START.

Analytická časť začala predstavením spoločnosti Zeppelin SK, ktorá podniká v oblasti predaja nových a použitých stavebných strojov Caterpillar, predaj náhradných dielov, záručných a pozáručných servisov a požičovne stavebnej mechanizácie. Samotná analýza spoločnosti spočívala v aplikáciu dotazníku, ktorý je súčasťou modelu START a odpovede na tieto otázky poskytli zamestnanci spoločnosti. Po spracovaní odpovedí od zamestnancov, bolo vytvorené bodové hodnotenie a následná interpretácia výsledkov pomocou slovného komentáru.

Spoločnosť Zeppelin predtým neaplikovala model sebahodnotenia. Priemerné bodové hodnotenie bolo na úrovni 63,25 %, čo značí, že niektoré oblasti v rámci procesov má spoločnosť na vysokej úrovni, ale rovnako odhaľuje možnosti na zlepšenie.

Práve na oblasti, v ktorých spoločnosť dosiahla najnižšie bodové hodnotenie boli vytvorené návrhy, ktoré by v budúcich obdobiach mali priniesť zlepšenie hodnotenia a rovnako tak pracovného prostredia pre zamestnancov, čo v konečnom dôsledku kladne ovplyvní aj chod spoločnosti. Návrhy sa zameriavajú najmä na oblasť interných zákazníkov a teda zamestnancov spoločnosti a ich prínos do podnikateľskej činnosti.

## ZDROJE

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. Manažerská psychologie a sociologie. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.

Benchmarking ve veřejné správě. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 2006. ISBN 80-239-7326-6.

BSC. In: TC BUSINESS SCHOOL [online]. TC Business School, 1992 [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/public/content-images/cz/article/189-1.jpg>

Burke - Litwin model. In: PEOPLE TACTICS [online]. PeopleTactics, 23.06.2016 [cit. 2021-04-05]. Dostupné z: <http://www.peopletactics.com.au/blog/how-to-design-your-organisation-with-a-holistic-approach/>

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

Grafické znázornenie SWOT analýzy. Euroekonom.sk [online]. EuroEkonom.sk, 2004, 6.7.2020 [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/wp-content/graficke-vyjadrenie-swot-analyzy.jpg>

GRASSEOVÁ, Monika. Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

KAMPF, Rudolf. Benchmarking pro logistická centra. Brno: Tribun EU, 2009. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-7399-900-1.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, ISBN 80-861-3163-7.

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ, 2013. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera. ISBN 978-80-85763-77-5

LHOTSKÝ, Jan. Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku. Česko: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-3295-1.

- Logika RADAR. In: QMprofi.cz [online]. Praha: Verlag Dashöfer, nakladatelství, 1997, 30.3.2007 [cit. 2021-04-04]. Dostupné z: [https://www.qmprofi.cz/33/hodnoceni-logickym-schematem-radar-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c\\_K0wh9GFeSYwbb-Ulk/](https://www.qmprofi.cz/33/hodnoceni-logickym-schematem-radar-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GFeSYwbb-Ulk/)
- MACUROVÁ, Pavla. Řízení jakosti B. Ostrava: Vysoká škola baňská - Technická univerzita Ostrava, 2008. ISBN 978-80-248-1720-0.
- MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel. Měření firemní výkonnosti. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-11-0.
- MARINIČ, Pavel. Měření firemní výkonnosti. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-24-0.
- Model EFQM. In: ManagementMania.com [online]. Creative Commons BY-NC, 2011 [cit. 2020-12-12]. Dostupné z: [https://managementmania.com/uploads/article\\_image/image/49/.png](https://managementmania.com/uploads/article_image/image/49/.png)
- Model excelence EFQM: Excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran, 2010. Brussels: EFQM, 30 s. : il., tab. ISBN 978-90-5230-522-0.
- Národní cena kvality ČR - Model START. Vyd. 2. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2011. ISBN 978-80-02-02341-8.
- NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6
- NENADÁL, Jaroslav. Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.
- NOVOTNÝ, Radovan. Řízení jakosti: management jakosti produktů a procesů v organizaci. Brno: Zdeněk Novotný, 2004. ISBN 80-214-2719-1.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena. Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe). Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

Six Sigma. In: Quality Magazine [online]. BNP Media, 01.01.2018 [cit. 2021-04-05].  
Dostupné z: <https://www.qualitymag.com/articles/94429-back-to-basics-six-sigm>

SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor  
Podnikové finance a obchod. Vyd. 2. přeprac. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-  
214-2515-6.

Systémy managementu kvality - Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání:  
založena na ISO 9001:2000, druhé vydání, 2000-12-15: Systémy managementu kvality -  
Požadavky: mezinárodní pracovní dohoda IWA 2 = international workshop agreement  
IWA 2. Druhé. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. Národní  
politika podpory jakosti. ISBN 80-728-3146-1.

ŠIMONOVÁ, Stanislava. Procesní řízení. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. ISBN  
978-80-7395-766-7.

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

URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium  
(Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.

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

VANĚČEK, Drahoš, Ludvík FRIEBEL a Vladimír ŠTÍPEK. Operační management.  
České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 2010. ISBN 978-80-7394-  
196-3.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace  
o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244..



## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1: Model EFQM (Model EFQM, 2011).....	20
Obrázok 2: Logika RADAR (Logika RADAR, 2007) .....	24
Obrázok 3: Balanced Scorecard (BSC 1992) .....	29
Obrázok 4: Six Sigma (Six Sigma, 2018).....	30
Obrázok 5: Model Burkeho a Litwina (Burke – Litwin model,2016).....	32
Obrázok 6: Grafické znázornenie SWOT analýzy (Euroekonóm, 2020).....	34

## ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Vedenie - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie) .....	37
Tabuľka 2: Stratégia - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie).....	39
Tabuľka 3: Pracovníci - bodové ohodnotenie (vlastné spracovanie).....	41
Tabuľka 4: Partnerstvo a zdroje - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie).....	43
Tabuľka 5: Procesy, produkty a služby - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie) .....	45
Tabuľka 6: Zákazníci - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie) .....	46
Tabuľka 7: Pracovníci - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie).....	48
Tabuľka 8: Spoločnosť - výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie).....	49
Tabuľka 9: Kľúčové výsledky - bodové hodnotenie (vlastné spracovanie) .....	50
Tabuľka 10: Celkové hodnotenie spoločnosti (vlastné spracovanie) .....	53
Tabuľka 11: Náklady na reklamu cez influencerov (vlastné spracovanie).....	64

## ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Hodnotiaci dotazník u zákazníkov (vlastné spracovanie na základe informácií z firemného systému).....	47
Graf 2: Priemerné hodnotenie zákazníkov v roku 2019 (vlastné spracovanie na základe údajov z firemného systému).....	47
Graf 3: Tržby porovnávaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie).....	51
Graf 4: Zisk porovnávaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie).....	51
Graf 5: Hrubá marža porovnávaných spoločností 2015-2019 (vlastné spracovanie).....	51
Graf 6: Návratnosť kapitálu porovnávaných spoločnosti 2015-2019 (vlastné spracovanie) .....	52
Graf 7: Celková zadlženosť porovnávaných spoločnosti 2015-2019 (vlastné spracovanie) .....	52

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Dotazník modelu START (Národní cena kvality ČR,2011).....	77
--	----

## Príloha č.1 Dotazník modelu START

Číslo otázky	Otázka
<b>Vedenie</b>	
1.1	Je členmi vrcholového vedenia definované poslanie organizácie, vízie, firemné hodnoty a zásady etiky podnikania a pôsobia ako vzor etiky jednaní?
1.2	Podporujú vedúci pracovníci systematickým spôsobom zapojenie pracovníkov do procesu trvalého zlepšovania a inovačných aktivít a aktívne sa v činnostiach zlepšovania osobne angažujú?
1.3	Reprezentujú členovia vrcholového vedenia svojim jednaním prijaté firemné hodnoty a etické zásady? Využívajú spätnú väzbu od zamestnancov k hodnoteniu kvality svojich manažérskych schopností a spôsobu riadenia spoločnosti?
1.4	Motivujú členovia vrcholového vedenia osobne ostatných pracovníkov k účasti na rozvoji podnikateľskej výkonnosti organizácie? Prejavujú vedúci pracovníci včasné a vhodné uznanie tímového úsilia? Počúvajú názory ostatných pracovníkov a reagujú na získané podnety?
1.5	Zapojujú sa členovia vedenia osobne do systematického rozvoja vzťahov a cieľovej komunikácie s kľúčovými zákazníkmi a partnermi? Zapojujú sa do aktivít s ďalšími partnermi, napr. v rámci miestnej komunity a profesijných združení?
<b>Stratégie</b>	
2.1	Je stratégia vašej organizácie založená na informáciách z merania výkonnosti interných procesov, na informáciách zo zisťovania potrieb zákazníkov, zamestnancov a ďalších zainteresovaných strán, údajov o vývoji na trhu a z benchmarkingu?
2.2	Sú stratégie založené na analýze prevádzkových trendov výkonnosti, kľúčových kompetencií a výsledkov, ktoré vedú k pochopeniu budúceho vývoja a riadenia strategických rizík?
2.3	Sú vaše strategické ciele a hodnoty podporené vašou politikou, plánmi, cieľmi a poskytnutím zdrojov zaisťujete, aby ciele a plány na najvyššej úrovni organizácie boli realizovateľné, prijateľné a rozpracované do reálnych cieľov a plánov na nižších úrovniach organizačných jednotiek a útvarov?
2.4	Existuje previazanie plánov, cieľov a úloh organizácie na plány, ciele a úlohy väčšiny pracovníkov, ktoré sa týkajú ich činnosti a sú zoznamení s plánmi k dosiahnutiu týchto cieľov v ich vlastnej oblasti činnosti, rovnako ako sledovanie ich plnenia?
2.5	Existuje objektívny dôkaz o tom, že stratégie sú rozvíjané, preskúvané a aktualizované v súlade s potrebami zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán. Existuje hodnotenie rizík a identifikovanie spôsobov ako tieto riziká riešiť?
<b>Pracovníci</b>	
3.1	Má organizácia jasne definovanú stratégiu a plány v oblasti riadenia ľudských zdrojov, sú tieto materiály pravidelne aktualizované v súlade s vývojom podnikateľskej stratégie a cieľov spoločnosti?

3.2	Má organizácia zaistené, že pracovníci, ktorí sú prijímaní, odpovedajú potrebám organizácie a ctia jej hodnoty, a že existuje proces hodnotenia pracovníkov, ktorých sa týka zlad'ovanie individuálnych cieľov, rozvoja a výcviku jednotlivca s potrebami organizácie? Je tento proces hodnotený pracovníkmi objektívne?
3.3	Má organizácia zaistené, že schopnosti a kompetencie pracovníkov požadované k plneniu vízie, poslania a strategických cieľov sú naplňované výcvikom a plánmi rozvoja jednotlivcov a tímov? Majú pracovníci potrebné nástroje, kompetencie, informácie a povolenia, aby mohli maximalizovať svoj prínos k plneniu úloh?
3.4	Má vaša organizácia proces, ktorý zapojuje všetkých pracovníkov do činnosti zlepšenia? Je zamestnancom umožnené a sú podporovaní k angažovanosti a k prijímaniu opatrení, ktoré nevedú k ohrozeniu organizácie?
3.5	Existuje efektívna obojsmerná komunikácia so zamestnancami a je ich úsilie pri činnostiach zlepšovania a pri prispievaní k úspechu organizácie uznané a odmenené? Je systém odmeňovania v súlade so stratégiou a politikou firmy?
<b>Partnerstvo a zdroje</b>	
4.1	Sú partnerské vzťahy s dodávateľmi riadené a rozvíjané prostredníctvom proaktívneho a štruktúrovaného prístupu? Dosahujú sa prostredníctvom týchto partnerstiev vzájomné udržateľné profity a pridané hodnoty pre zákazníka?
4.2	Zaisťuje vaša organizácia, aby všetky príslušné informácie, vrátane údajov o výkonnosti procesov, výkonnosti dodávateľov, o zákazníkoch a ich spokojnosti boli spoľahlivé, aktuálne, rýchlo dostupné a ľahko využiteľné príslušnými pracovníkmi?
4.3	Využíva vaša organizácia svoje finančné zdroje systematickým spôsobom a v súlade s celkovou stratégiou? Využíva kontrolné postupy a riadenie finančných rizík? Je návratnosť investícií systematicky plánovaná a hodnotená?
4.4	Sú hmotné aktíva, (budovy, zariadenia, zásoby) riadené a neustále zlepšované v prospech organizácie a rozširovaní ich strategických cieľov a zámerov pre využívanie zdrojov spôsobom šetrným k životnému prostrediu?
4.5	Existuje rutinný spôsob zaisťovania rozvoja a uplatňovania alternatív, nových technológií a optimálneho využitia duševného vlastníctva a znalostí, aby sa získali výhody služieb z hľadiska ich dopadu na podnikanie a spoločnosť?
<b>Procesy, produkty a služby</b>	
5.1	Má vaša organizácia funkčný systém manažmentu, ktorým zaisťuje, že všetky činnosti používané pri výrobe alebo poskytovaní služieb sú funkčné a riadené podľa predpísaných noriem? (napr. ISO 9000)
5.2	Sú výrobky a služby organizácie systematicky navrhované a riadené s ohľadom na pochopenie požiadaviek zákazníkov a zainteresovaných strán, ich potrieb a očakávaní a tiež trhov, na ktorých organizácia pôsobí?

5.3	Sú výsledky procesov pravidelne posudzované s využitím definovaných ukazovateľov a sú následne navrhované a realizované opatrenia pre zlepšenie výrobkov a služieb na základe analyzovaných prevádzkových údajov?
5.4	Sú nové výrobky a služby navrhované a vyvíjané na základe informácií o potrebách a očakávaniach zákazníkov? Je pri navrhovaní výrobkov a služieb využívaná kreativita vlastných pracovníkov, rovnako tak externých partnerov a zákazníkov?
5.5	Zaisťuje vaša organizácia, aby sa audity a ich výsledky vždy využívali k zlepšovaniu systému riadenia prostredníctvom uplatňovania odstraňovaných kmeňových príčin chýb a predídeniu opakovania výskytu problému?
<b>Zákazníci-výsledky</b>	
6.1	Skúma vaša organizácia riadenie vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom zodpovedajúcich ukazovateľov výkonnosti, ktoré predikujú trendy alebo vplyv na spokojnosť zákazníka a jeho lojalitu, (napr. presnosť a včasnosť odpovedí, počty sťažností a reklamácií, stratených zákazníkov, získaných zákazníkov, pochvaly, ceny, atď), ktoré efektívne predikujú pravdepodobné trendy v lojalite zákazníkov?
6.2	Vykazujú interné merítka organizácie pre monitorovanie spokojnosti a lojality zákazníka zlepšujúci trend alebo trvale vysokú úroveň výkonnosti?
6.3	Vykonáva vaša organizácia pravidelný prieskum u svojich zákazníkov, aby zistila ich spokojnosť so svojimi výrobkami a službami a má stanovené merítka a ich pokrytie, aby hodnotila výsledkové trendy spokojnosti?
6.4	Sú výsledky týkajúce sa zákazníkov vhodne rozdelené do skupín, aby sa zistilo vnímanie rôznych typov zákazníkov vrátane stratených alebo potenciálne nových zákazníkov? Sú stanovené ciele dosahované a sú vhodné pre zlepšovanie výrobkov alebo služieb, ktoré sú zákazníkom požadované/očakávané?
6.5	Vykazujú výsledky merítok týkajúcich sa spokojnosti zlepšujúce sa trendy?
6.6	Sú výsledky spokojnosti zákazníkov porovnávané s dátami vašich priamych konkurentov a sú porovnateľné alebo lepšie ?
6.7	Existuje metóda pre rutinnú analýzu dosiahnutých výsledkov a pre zlepšovanie výsledkov interných merítok a skutočného vnímania spokojnosti a lojality zákazníkov?
6.8	Pokrývajú výsledky príslušnej oblasti a dosahujú trvale vysokú výkonnosť porovnateľnú s konkurenciou?
<b>Pracovníci-výsledky</b>	
7.1	Uskutočňuje organizácia pravidelné meranie a hodnotenie ukazovateľov, ktoré predikujú trendy alebo ovplyvňujú spokojnosť a morálku pracovníkov?
7.2	Získava organizácia pravidelnú spätnú väzbu (prostredníctvom dotazníkov, rozhovorov,...) o vnímaní rôznych aspektov organizácie pracovníkmi? (napr. pracovné prostredie, BOZP, úroveň komunikácie, kariérneho rozvoja...)

7.3	Sú výsledky interných merítok a skutočných vnímaní pracovníkov porovnávané s výsledkami konkurencie?
7.4	Sú výsledky prieskumov spokojnosti pracovníkov známe všetkým pracovníkom a jedná vedenie organizácie podľa nich pri tvorbe akčného plánu?
7.5	Vykazujú výsledky väčšinou zlepšujúci sa trend alebo trvalo vysokú úroveň a je možné povedať, že sú porovnateľné alebo lepšie ako u konkurencie?
<b>Spoločnosť-výsledky</b>	
8.1	Môžete prezentovať, že vaša organizácia dosiahla výsledky v prevencii znižovania škôd alebo v predchádzaní obťažovania okolia (hluk, prach) a celého životného prostredia, pri uchovávaní a ochrane neobnoviteľných zdrojov (energie, recyklácia, odpady) v súlade so zvolenou stratégiou?
8.2	Môžete prezentovať, že vaša organizácia dosiahla výsledky pri pozitívnom príspevku na rozvoj spoločnosti ? (dobročinné, zdravotnícke, vzdelávacie akcie)
8.3	Vykazujú aktivity vo vyššie uvedených oblastiach pozitívny trend a môže organizácia preukázať, že sú výsledky porovnateľné s konkurenciou?
8.4	Môžete prezentovať pozitívne alebo dlhodobé dobré výsledky v oblasti záujmu médií o spoločnosť a v udelených cenách za spoločenskú zodpovednosť?
8.5	Môže organizácia preukázať, prostredníctvom výsledkov z verejných prieskumov alebo inými prostriedkami, že okolie a spoločnosť majú o nej vysokú mienku a dobré meno sa dlhodobo nemení?
<b>Kľúčové výsledky</b>	
9.1	Vykazujú výsledky kľúčových finančných a nefinančných výstupov vašej organizácie (napr. cash flow, zisk, marže, objemy podiel na trhu,...) zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokú úroveň?
9.2	Majú tieto kľúčové finančné a nefinančné ukazovatele výsledky, ktoré sú porovnateľné s priamou konkurenciou?
9.3	Sú výsledky rozdeľované podľa rôznych častí podnikania/zákazníkov aby sa ukázali rozdiely vo výkonnosti?
9.4	Je výkonnosť všetkých procesov, ktoré sa podieľajú na výrobkoch alebo službách merateľná a známa a plní ustanovené ciele?
9.5	Vykazujú výsledky týchto činností zlepšujúci sa trend alebo dlhodobo vysokú úroveň?
9.6	Sú výsledky týchto činností porovnávané s inými organizáciami a môžete tvrdiť, že sú porovnateľné alebo lepšie ?
9.7	Vykazujú výsledky podporných a administratívnych činností (plánovanie informačných technológií, controlling, účtovníctvo) zlepšujúci sa trend?

Príloha 1: Dotazník modelu START (Národní cena kvality ČR,2011)