



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**HODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÉHO PODNIKU
PODLE MODELU START PLUS**

PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE SELECTED COMPANY ACCORDING TO THE MODEL START PLUS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Veronika Stanová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Josef Veselý, CSc.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Veronika Stanová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Josef Veselý, CSc.**
Akademický rok: 2016/17

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

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

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

Základní literární prameny:

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

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

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

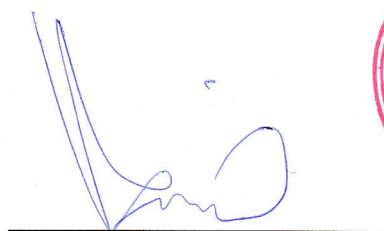
Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran. 1. vydání. Praha: ČSJ Praha, 2012. 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.

GRASSEOVÁ, M. Analýza podniku. 1.vydání. Brno: Computer Press, 2007. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

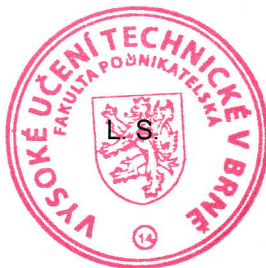
NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2.vydání. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práca sa zaoberá hodnotením vybranej spoločnosti podľa viackriteriálneho modelu START Plus. Prostredníctvom tohto modelu je vykonané bodové hodnotenie spoločnosti, sú zistené silné stránky a aj príležitosti pre zlepšenie. V závere práce je nadviazané na tieto zistenia a sú navrhnuté zlepšenia.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the company performance assessment of selected company according to multi-criteria model START Plus. Thanks to this model, the final score of the company is realised, strengths and areas for improvement are identified. According to these results, new improvements are proposed.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

kvalita, výkonnosť, hodnotenie, predpoklady, výsledky, EFQM, Model START Plus

KEY WORDS

quality, performance, assessment, approaches, results, EFQM, Model START Plus

BIBLIOGRAFICKÁ CITÁCIA

STANOVÁ, V. *Hodnocení výkonnosti vybraného podniku podle modelu Start Plus*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 108 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Josef Veselý, CSc..

ČESTNÉ PREHLÁSENIE

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

V Brne dňa 24.mája 2017

.....*Veronika Stanová*.....

Bc. Veronika Stanová

POĎAKOVANIE

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce Ing. Josefu Veselému, CSc. za trpezlivý prístup, cenné rady, podnety a odborné vedenie pri spracovaní tejto práce. Ďalej by som rada poďakovala zvolenej spoločnosti za poskytnuté interné dokumenty, zástupcom a zamestnancom spoločnosti za venovaný čas a poskytnuté informácie. Moja vďaka patrí aj rodine a priateľom za podporu pri písaní tejto práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIEĽ A METODIKA PRÁCE	11
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	12
1.1 Výkonnosť.....	12
1.2 Prístupy k hodnoteniu výkonnosti.....	12
1.2.1 Tradičné prístupy k hodnoteniu výkonnosti	13
1.2.2 Moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti	14
1.3 Modely hodnotenia výkonnosti.....	14
1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)	14
1.3.2 Model 7S spoločnosti McKinsey	20
1.3.3 Benchmarking	23
1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010.....	25
1.3.5 EFQM Model excelencie	26
1.3.6 Model CAF	30
1.3.7 START PLUS model	32
1.4 Zhrnutie teoretických poznatkov.....	37
2 ANALYTICKÁ ČASŤ	39
2.1 Predstavenie spoločnosti	39
2.1.1 Poskytované produkty pre domácnosti	39
2.2 Analýza spoločnosti podľa modelu START Plus	42
2.2.1 Analýza kritérií Predpokladov	42
2.2.2 Bodové hodnotenie Predpokladov	59
2.2.3 Analýza kritérií Výsledkov	62
2.2.4 Bodové hodnotenie Výsledkov	77

2.2.5	Celkové bodové hodnotenie.....	80
3	IDENTIFIKÁCIA SILNÝCH STRÁNOK A OBLASTÍ PRE ZLEPŠENIE.....	82
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE.....	86
4.1	Zavedenie tabletov	86
4.1.1	Zvolená technológia.....	88
4.1.2	Ekonomické zhodnotenie.....	89
4.1.3	Návrh pracovného prostredia.....	91
4.2	Písomná dokumentácia spokojnosti zákazníkov	93
4.3	Lepšia dokumentácia spokojnosti pracovníkov	95
4.4	Realizácia externého benchmarkingu	97
4.5	Realizácia marketingu externého zákazníckeho centra.....	98
	ZÁVER	100
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	101
	ZOZNAM TABULIEK	104
	ZOZNAM GRAFOV	106
	ZOZNAM PRÍLOH	108

ÚVOD

V posledných desaťročiach prešlo meranie výkonnosti podniku výraznou zmenou. Subjekty pôsobiace v tržnom prostredí sa viac zameriavajú na kvalitu poskytovaných výrobkov a služieb. Taktiež sa čoraz častejšie upúšťa od použitia tradičných prístupov k hodnoteniu výkonnosti, ktoré boli zamerané na minulosť a pozostávali z finančných ukazovateľov. V súčasnosti je pre podnik rovnako, ak nie viac, dôležité sa orientovať na budúcnosť, ktorá sa dá komplexne zachytiť a predikovať pridaním nefinančných merítok. Existuje celý rad modelov, ktoré posudzujú výkonnosť spoločnosti z hľadiska viacerých oblastí. Kritériá týchto oblastí sú jak finančné, tak nefinančné a sú zamerané na súčasné aj budúce dosahované výsledky.

Medzi takéto najznámejšie moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti patrí Balanced Scorecard alebo Model excelencie EFQM. Zo základnej koncepcie modelu EFQM vychádza Model START Plus, ktorý je súčasťou programu Národnej ceny kvality ČR.

Práve tento model bol vybraný pre posúdenie výkonnosti zvolenej spoločnosti. Spoločnosť pôsobí na slovenskom trhu už dlhé roky, no v poslednom období musí čeliť príchodu viacerých konkurentov. Aby si udržala svoju pozíciu, musí odhaliť svoje nedostatky a naopak oblasti, o ktoré sa môže oprieť. Výsledkom meraní v modeli START Plus je definovanie silných stránok a príležitostí pre zlepšenie, ktoré by prispeli k tvorbe inovácií.

CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je zhodnotenie výkonnosti vybranej spoločnosti pomocou zvoleného viackriteriálneho Modelu START Plus a navrhnutie zlepšení, ktoré vyplývajú zo zistených silných stránok spoločnosti a z príležitostí pre zlepšenie.

Úvodná časť je zameraná na definovanie teoretických poznatkov súvisiacich s danou problematikou. Informácie čerpané z odbornej literatúry rozoberajú pojem výkonnosť, ako aj jednotlivé prístupy k jej hodnoteniu. Ide o často používané tradičné a moderné prístupy, z ktorých jeden – Model START Plus - aplikujem v nasledovnej kapitole samotného hodnotenia organizácie.

V analytickej časti predstavím činnosť skúmanej spoločnosti a postupne zhodnotím výkonnosť organizácie v jednotlivých oblastiach sledovaného modelu. Výsledkom tejto pasáže bude bodové hodnotenie a interpretácia zistených výsledkov.

V poslednej časti nadviažem na zistené silné stránky a miesta pre zlepšenie a formulujem návrhy na zlepšenie.

Pri písaní tejto práce som využila niekoľko metód. V analytickej časti som použila metódu analýzy na pochopenie a spracovanie procesov spoločnosti a jej celkového fungovania. Tieto údaje doplnilo aj vlastné pozorovanie a rozhovor s konateľom spoločnosti a niekoľkými zamestnancami. Pre grafické zobrazenie som uplatnila metódu modelovania a pri bodovom hodnotení metódu evaluácie. V návrhovej časti som využila metódu syntézy a dedukcie, k zjednoteniu častí do celku, následnému vyhodnoteniu a predloženiu návrhov na zlepšenie.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

1.1 Výkonnosť

Jaroslav Wagner vo svojom diele definuje výkonnosť ako „charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektive prúbeh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stavové kritériální škály.“ (1, s. 17)

Tiež uvádza, že meranie výkonnosti podnikateľského subjektu preňho predstavuje činnosť, v ktorej je určitému znaku priradená konkrétna hodnota a tá ho bližšie charakterizuje, ak poznáme jej interpretáciu. (1)

1.2 Prístupy k hodnoteniu výkonnosti

Prístupy k hodnoteniu výkonnosti sa líšia podľa účelu hodnotenia. Iné požiadavky na jeho vypovedajúcu schopnosť budú mať manažéri či vlastníci podniku a iné finančné úrady, banky alebo investičné spoločnosti. Taktiež je potrebné rozlišovať časovú dimenziu, určiť si zameranie na momentálny stav, minulý alebo budúci vývoj s možnosťou predikcie určitého rozvojového potenciálu.

Postup hodnotenia možno rozdeliť do niekoľkých krokov:

- určiť predmet hodnotenia;
- definovať vhodné kritériá a ukazovatele;
- zhromaždiť vstupné dáta;
- vykonať vlastné hodnotenie;
- interpretovať výsledky. (2)

Základom vlastného hodnotenia sú údaje o hodnotenej realite. Hodnotitelia musia vždy prijať riziko spojené s odrazom vierohodnosti skúmanej reality s prezentovanými dátami, pričom nie je rozhodujúce, či sú údaje získané z informačného systému alebo prostredníctvom vlastných výskumov a šetrení. Podstatou vlastného hodnotenia je porovnať zistené výsledky s hodnotiacimi kritériami, ktorými môžu byť štandardy, hodnoty dosiahnuté v minulom období či v minulých obdobiach alebo hodnoty dosiahnuté inými podnikateľskými subjektmi v rovnakom odvetví. (2)

1.2.1 Tradičné prístupy k hodnoteniu výkonnosti

Tradičné prístupy k hodnoteniu výkonnosti sú zamerané na posúdenie minulosti (niekedy súčasnosti) s cieľom vybrať výkonnostné indikátory, pomocou ktorých sa dá uskutočniť zrovnanie, poznanie trendov alebo odhalenie rezerv. Odborná literatúra definuje hneď niekoľko tradičných prístupov:

- **Hodnotenie založené na finančných ukazovateľoch** je zrozumiteľné a má dobrú vypovedaciu schopnosť. Všetko je premietnuté do peňažných jednotiek, takže rad inštitúcií inklinuje k analýze finančných ukazovateľov svojich obchodných partnerov. Navyše väčšina údajov pre výpočet týchto ukazovateľov sa dá získať zo základných účtovných výkazov – výkazu ziskov a strát a súvahy.
- **Hodnotenie bonity** znamená posúdenie finančnej situácie spoločnosti, či je finančne zdravá alebo jej naopak hrozí úpadok. Vlastníci sa zaujímajú o retrospektívne hodnotenie, teda ako boli zhodnotené ich vložené prostriedky, aké boli hospodárske výsledky a ktoré rezervy by mali byť odstránené. Investori, ktorí sa rozhodujú na základe bonity podniku o alokácii finančných prostriedkov, poisťovne, zákazníci a banky sa zaujímajú o skutočnosť, či je organizácia kredibilná, či nie je jej hospodárenie príliš rizikové alebo či disponuje určitými finančnými zárukami.
- **Finančné (controllingové) riadenie** je zamerané do budúcnosti. Stanovia sa v ňom cieľové hodnoty, ktorých má byť dosiahnutých na konci plánovaného obdobia. Tieto plánované hodnoty sú potom zrovnané so skutočnosťou a na základe odchýlok sú prijaté nápravné manažérske opatrenia. S tým môže byť spojená hmotná angažovanosť útvarov či konkrétnych pracovníkov.
- **Čiastkové hodnotenie výkonnosti** znamená posúdenie finančného hospodárenia jednotlivých častí podniku – divízií, útvarov, stredísk a podobne.

Aby bol tento typ hodnotenia výkonnosti zmysluplný, je dôležité, aby tomu bola prispôsobená aj analytická evidencia účtovníctva, teda náklady a výnosy jednoznačne priradené ku konkrétnym funkčným a organizačným jednotkám. (2)

1.2.2 Moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti

Moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti nie sú zamerané len na finančné aspekty, ale prispievajú do komplexného zhodnotenia výkonnosti aj nefinančnými kritériami. Ďalším typickým znakom týchto prístupov je sústredenie sa na budúcnosť. V odborných knihách sa stále častejšie objavuje názor, že budúci vývoj je menej definovaný minulosťou a preto je dôležité radšej porozmýšľať nad predikciou rozvojového potenciálu. Najčastejšie definované moderné prístupy sú:

- **Čiastkové analýzy výkonnosti** sú orientované na jednotlivé organizačné časti podniku. Správna postupnosť by mala byť: prínosnosť zákazníkov - prínosnosť produktov – efektívnosť procesov a na základe toho potom realizovať zlepšenia.
- **Modely cien za kvalitu** sa nezaoberajú len kvalitou produkcie, ale skúmajú kvalitu celej organizácie. Okrem zhodnotenia hospodárskych výsledkov sa teda skúmajú výsledky dosiahnuté v oblasti leadershipu, politiky a stratégie, riadenia ľudských zdrojov, zdrojov a partnerstva, procesov, výsledkov u zákazníkov a pracovníkov a vplyvu na spoločnosť.
- **Balanced Scorecard** zaraďuje do hodnotenia podniku okrem ekonomických aspektov aj vplyv na zákazníka, zmeny v prevádzkových procesoch a zmeny v intelektuálnej úrovni pracovníkov.
- **Model 7S spoločnosti McKinsey** sa skladá zo siedmich oblastí hodnotenia – stratégia, štruktúra, štýl, systémy, zdieľané hodnoty, schopnosti a spolupracovníci. Týchto sedem zložiek je navzájom prepojených a zabezpečuje úspešné fungovanie spoločnosti. (2)

1.3 Modely hodnotenia výkonnosti

1.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard je model, ktorý dopĺňa finančné hodnotenie o nové meranie hybných síl budúcej výkonnosti. Hlavným zámerom je zvoliť takú stratégiu, ktorá investíciami do zákazníkov, dodávateľov, zamestnancov, procesov, technológií

a inovácií vytvorí hodnotu. Model zdôrazňuje, že finančné aj nefinančné merítka musia byť časťou informačného systému dostupného pracovníkom na všetkých hierarchických úrovniach organizácie. Zamestnanci na najnižšej úrovni teda musia poznať finančný dopad svojich rozhodnutí a vrcholový management musí rozumieť aspektom, ktoré zabezpečia dlhodobý finančný úspech. (3)

Veľa inovatívnych podnikov označuje BSC ako strategický manažérsky systém, ktorý používajú k realizácii kritických manažérskych procesov. Sú nimi:

- **vyjasnenie a prevedenie vízie a stratégie do konkrétnych cieľov** – pri určovaní finančných cieľov sa musí podnik rozhodnúť, či sa zameria na obrat, rast trhu, ziskovosť alebo vytváranie cash flow. Pri vytváraní cieľov týkajúcich sa zákazníkov musí správne určiť segmenty, v ktorých sa rozhodol podnik konkurovať. Po vybraní finančných a zákazníckych cieľov sa podnik zameria na interné procesy, hlavne na tie, ktoré sú najdôležitejšie pre zákazníkov a vedenie. Často práve na tomto mieste sú odhalené procesy, ktoré dosahujú výborné výsledky a tým výrazne prispievajú k naplneniu stratégie. Interné procesy zlepšuje aj plnenie cieľov učenia sa a rastu, pretože potvrdzuje, že inovácie vo forme rekvalifikácií zamestnancov, informačných technológií a systémov boli správnou voľbou. Pri vyjasňovaní stratégie je dôležitá komunikácia a dosiahnutie určitého konsenzu.
- **komunikácia a prepojenie strategických plánov a merítok** – v prvom rade musia byť ciele a merítka komunikované v rámci celej organizácie. Podnikové noviny, videá či interný informačný systém dávajú znalosti o kritických cieľoch, ktoré je potrebné dosiahnuť pre úspešnosť stratégie. Vedenie dokonca môže dekomponovať strategické ciele na konkrétne ukazovatele na operatívnej úrovni, čím zaistí pochopenie cieľov pracovníkmi, ktorí ich premietnu do podoby miestnych cieľov. S tým súvisí značná podpora internej komunikácie a dialógu medzi organizačnými jednotkami.
- **plánovanie a stanovenie cieľov a zladenie strategických iniciatív** – model je najúčinnější, ak slúži k podpore zmien v organizácii. Na to je potrebné stanoviť ambiciózne finančné ciele, pri ktorých musia manažéri určiť aj vyššie ciele v oblasti zákazníkov, interných procesov, učenia sa a rastu. To, že interne

stanovené ciele sú v súlade so strategickými, sa overuje pomocou benchmarkingu (porovnania). BSC navyše umožňuje prepojiť strategické plánovanie s tradičným výročným rozpočtovým procesom. Vďaka procesu plánovania sú stanovené dlhodobé výstupy, ktoré chce podnik dosiahnuť, určené mechanizmy a zdroje k ich splneniu a stanovené krátkodobé ciele pre finančné a nefinančné hodnotenie BSC.

- **zdokonalenie strategickej spätnej väzby a procesu učenia sa** – keďže manažéri nemajú ako získať spätnú väzbu pre overenie svojej stratégie, oceňujú model BSC. Ten im umožňuje monitorovať zavádzanie stratégie, prípadne ju meniť. Manažéri tak prechádzajú od konštatovania minulých výsledkov k učeniu sa o budúcnosti. V stále sa meniacich tržných podmienkach sa môže zrodiť nová stratégia prostredníctvom využitia nových príležitostí a započítaním rizík, ktoré pri formulácii pôvodnej stratégie neboli zohľadnené. Manažéri musia intenzívne komunikovať o tržných podmienkach, správaní konkurencie, poskytovaní hodnoty pre zákazníkov a interných schopnostiach podniku. Výsledkom je utvrdenie sa v existujúcej stratégii alebo práve potreba novej, aktuálnej stratégie. Proces učenia sa prebieha v dvojitej slučke. V jednoduchej slučke sa manažér dozvie, či bola jeho stratégia splnená, ale to, či táto stratégia je aj naďalej životaschopná a úspešná, zistí v procese učenia sa v dvojitej slučke. (3)

Ciele a predmet merania BSC vychádzajú z vízie podniku a sledujú jeho výkonnosť zo štyroch perspektív – finančnej, zákazníckej, perspektívy učenia a rastu a interných procesov. (3)

Finančná perspektíva

„Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC.“ (3, str. 48)

Keď manažéri vyvíjajú finančnú perspektívu, musia stanoviť vhodný spôsob merania svojej stratégie. Finančné ciele a ukazovatele majú dve úlohy – definujú finančnú výkonnosť očakávanú od stratégie a hodnotia ciele a ukazovatele všetkých ostatných perspektív BSC. Tieto finančné ciele sa môžu počas celého životného cyklu podnikateľskej jednotky líšiť. K dispozícii je preto niekoľko stratégií od rastu tržného

podielu, cez stabilitu, ukončenie činnosti až likvidáciu. Pre zjednodušenie sú to tri fáze – rast, udržanie a najväčšie výnosy. Týmto trom fázam odpovedajú tri finančné oblasti:

- **rast obratu a mix výrobkov / služieb (marketingový mix)** – najbežnejším ukazovateľom rastu obratu, či už vo fáze rastu alebo najväčších výnosov, je miera rastu predaja, podiel na cieľových trhoch a v cieľových zákazníckych segmentoch. Podnik sa zameriava na rozšírenie výrobných liniek, teda poskytuje nové výrobky a služby novým zákazníkom na nových trhoch. Pri budovaní týchto nových vzťahov uplatňuje novú cenovú stratégiu.
- **znižovanie nákladov / zvyšovanie produktivity** – podniky dopĺňajú svoje ciele o oblasť znižovania nákladov a zvyšovania produktivity. Vo fáze rastu je neobvyklé znižovať náklady automatizáciou alebo štandardizáciou procesov, preto sa snažia o zvýšenie obratu. Pri rastovej fáze je najjednoduchším cieľom znižovať jednotkové a prevádzkové náklady.
- **využitie zdrojov / investičná stratégia** – podnik si stanoví hybné sily, ktoré vedú k efektívnejšiemu využitiu aktív. Jedným z mierok efektívnosti riadenia kapitálu je cyklus cash-to-cash (doba premeny platieb dodávateľom za vstupy na platby od zákazníkov). V oblasti zvýšenia produktivity kapitálových investičných projektov sa manažéri snažia realizovať príjmy z investície v skoršom období. (3)

Zákaznícka perspektíva

V zákazníckej perspektíve si podniky definujú zákaznícke a tržné segmenty, ako aj výstupy, ktoré chcú dosiahnuť. Prioritou je uspokojenie potrieb zákazníka a toto strategické poslanie musia manažéri premietnuť do tržne a zákazníckych orientovaných cieľov.

V tejto perspektíve sa zisťujú výstupy z oblasti:

- **podiel na trhu** – po špecifikovaní cieľových zákazníckych skupín a segmentov trhu je meranie podielu na trhu jednoduchou záležitosťou. O celkovej veľkosti trhu často informujú obchodné asociácie, štatistické organizácie a iné verejné zdroje. Ďalším často zisťovaným podielom je podiel na obrate, inak povedané podiel v peňaženkách zákazníkov. Podniky tak môžu merať zákazníka po

zákazníkovi alebo segment po segmente objem zákaziek, ktorý získavajú z celkového množstva.

- **udržanie zákazníkov** – ak chce podnik zvyšovať tržný podiel, musí si predovšetkým udržať existujúcich zákazníkov. Veľa organizácií meria lojalnosť svojich klientov percentom rastu objemu zákaziek, ktoré s nimi uzatvorili.
- **získavanie nových zákazníkov** je stanovené absolútnou alebo relatívnou mierou, s ktorou podnik priťahuje nových klientov alebo obchody. Dá sa merať buď počtom nových zákazníkov alebo celkovým objemom predaja novým zákazníkom.
- **spokojnosť zákazníkov** je dôležitá ako v prípade existujúcich, tak aj nových zákazníkov. Tí podniknú opakovaný nákup len vtedy, keď ich predošlá skúsenosť bola plne alebo mimoriadne uspokojujúca. Preto sa podnik musí snažiť získať od zákazníkov spätné ohlasy a názory (napríklad formou dotazníku) a taktiež podniknúť marketingové akcie.
- **ziskovosť zákazníkov** – podnik by mal usilovať nielen o spokojných zákazníkov, ale najmä o zákazníkov ziskových. Musí si ale uvedomiť, že nie všetky požiadavky zákazníka musia byť uspokojené ziskovým spôsobom. Ak sú tieto nároky obzvlášť ťažké, môže odmietnuť alebo zvýšiť cenu. Ďalším typom zákazníkov sú nováčikovia, ktorí spočiatku nie sú ziskoví ale majú dlhodobý rastový potenciál. Pri rozhodovaní o spolupráci so zákazníkmi, môže podniku pomôcť nasledovná tabuľka. (3)

Tabuľka 1: Ziskovosť cieľových segmentov a zákazníkov

Zákazníci	ziskoví	neziskoví
Cieľové segmenty:	udržať	previesť
Necieľové segmenty:	monitorovať	eliminovať

Zdroj (3, str. 69)

Perspektíva interných procesov

V perspektíve interných procesov manažéri charakterizujú práve tie procesy, ktoré sú najdôležitejšie pre splnenie zákazníckych a akcionárskych cieľov. Podľa BSC definujú úplný interný hodnotový reťazec, ktorý začína interným procesom (odhalenie súčasných

a budúcich potrieb klientov a vývoj nových ciest uspokojenia týchto potrieb), pokračuje prevádzkovým procesom (dodanie existujúcich výrobkov a služieb existujúcim zákazníkom) a končí popredajným servisom (ponuka služieb po predaji, ktoré prinášajú ďalšiu hodnotu pre zákazníka). V BSC ciele a ukazovatele vychádzajú z explicitných stratégií naplnenia predstáv akcionárov a zákazníkov. Nasledujúci vertikálny proces odhalí nové procesy, v ktorých by mal podnik dosiahnuť výborné výsledky. (3)

Perspektíva učenia a rastu

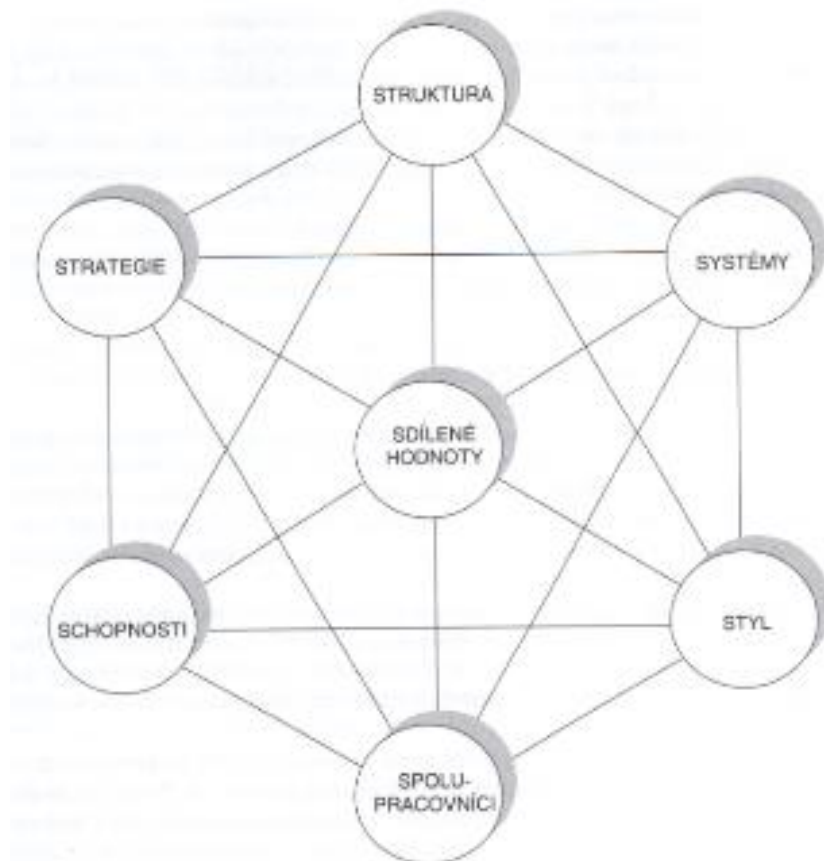
Ciele v tejto perspektíve vytvárajú infraštruktúru, pomocou ktorej bude dosiahnutých cieľov v perspektívach ostatných. Model BSC vysvetľuje, že ak chce podnik dosiahnuť dlhodobých finančných cieľov, je potrebné investovať do nových zariadení, výskumu a vývoja, ale aj do spomínanej infraštruktúry – ľudí, systémov a procedúr. Z toho vyplývajú tri oblasti perspektívy učenia sa a rastu, a to:

- **schopnosti zamestnancov** – pokiaľ chce organizácia rásť za hranice finančnej a zákazníckej výkonnosti, musí sa zamerať na rekvalifikáciu zamestnancov a mobilizáciu ich potenciálu a tvorivých schopností pre dosiahnutie podnikových cieľov. Hodnotenými kritériami v tejto oblasti sú spokojnosť zamestnanca, jeho udržanie a produktivita.
- **schopnosti informačného systému** – ak majú pracovníci efektívne pracovať v konkurenčnom prostredí, potrebujú byť kvalitne a včas informovaní (hlavne čo sa týka vzťahov so zákazníkmi alebo stavu ich výrobkov a služieb).
- **motivácia, delegovanie právomoci a angažovanosť** – napriek tomu, že sú zamestnanci kvalifikovaní a majú prístup k informáciám, nemusia prispieť k úspešnosti podniku. Príčinou často býva nesprávna alebo žiadna motivácia. Tretí aktivátor cieľov učenia a rastu je preto zameraný na podporu pracovníkov a zvýšenie ich iniciatívy. Najčastejšie sa sleduje objem vytvorených a implementovaných podnetov, osobná a podniková angažovanosť alebo výkonnosť tímu. (3)

1.3.2 Model 7S spoločnosti McKinsey

Ako už bolo spomenuté, tento model je založený na myšlienke, že každá úspešná spoločnosť je ovplyvňovaná siedmimi vnútornými faktormi, ktoré musia byť rovnomerne rozvíjané. Ide o takzvané kritické faktory úspechu spoločnosti. Sú nimi:

- Stratégia
- Štruktúra
- Systémy
- Štýl riadenia
- Spolupracovníci
- Zdieľané hodnoty
- Schopnosti. (4)



Obrázok 1: Model 7S spoločnosti McKinsey
Zdroj (4, str. 34)

Stratégia podniku vychádza z vízie podniku a jeho konkrétneho poslania. V podstate ide o dostatočne voľné pokyny, ktoré by mali byť dodržiavané a aktivity, ktoré musí podnik uskutočniť na ceste za dosiahnutím určitých cieľov. Nejde len o stanovenie samotnej stratégie, ale aj o jej realizáciu a uskutočňovanie, čo často býva spojené s vykonaním zásadných alebo menších zmien. Na vrchole hierarchie stratégií stojí corporate (podnikateľská) stratégia, ktorá nastavuje základnú orientáciu organizácie. Na ňu postupne nadväzuje business (obchodná) stratégia a funkčné stratégie (marketingová, výrobná a iné). Podstatou každej stratégie je určenie konkurenčnej výhody, najčastejšie je to výber z dvoch možných – nízke náklady alebo diferenciácia. Z nich potom vyplývajú tri možné stratégie, a to stratégia vodcovského postavenia v nízkych nákladoch, diferenciácie (odlišnosti) a fokus stratégia (zacielenie).

Organizačná štruktúra podniku je vytvorená hneď po zadefinovaní stratégie s cieľom optimálne rozdeliť úlohy, kompetencie, právomoc a zodpovednosť medzi pracovníkov organizácie. Najväčšiu centralizáciu právomoci umožňuje líniová štruktúra, v ktorej existuje priama nadriadenosť a podriadenosť medzi útvarmi. Negatívom sú vysoké nároky na vedúcich pracovníkov. Tento nedostatok odstraňuje funkcionálna štruktúra. Jeden vedúci pracovník je nahradený niekoľkými špecializovanými, čo samozrejme spôsobuje vyššie náklady na realizáciu. Ďalšou možnosťou je líniovo štábná štruktúra. Práve tá spája prednosti dvoch predchádzajúcich, rešpektuje jednotné vedenie a potrebu špecializácie a odbornosti prostredníctvom samostatných útvarov (štábov). Významné postavenie má aj divízna štruktúra, ktorej podstatou je rozdelenie podniku na relatívne samostatné divízie podľa druhu výroby, služby, geografického umiestnenia alebo zákazníka. V súčasnosti má veľký úspech maticová organizačná štruktúra, hlavne pre dosiahnutie najlepších výsledkov v čo najkratšom čase založených na odborných / projektových tímoch. (4)

Informačné systémy zahŕňajú všetky informačné procesy, ktoré v organizácii prebiehajú. V nich sa spracúvajú informácie z časti ručne a z časti automatizovane. Na najnižšom stupni spracovania informácií sa pracuje s ostrými a dobre štruktúrovanými dátami. Smerom vyššie sa automatizácia znižuje, ide o neostré prípadne individuálne

informácie a najvyššia úroveň je tvorená extrahovaním kľúčových údajov z bežných informačných systémov v podniku.

Štýl riadenia je možné uplatniť niekoľkými spôsobmi. Ak vedúci pracovník získava potrebné informácie od podriadených ale o všetkom rozhoduje sám, uplatňuje autoritatívny štýl. Naopak pre demokratický štýl je charakteristická obojstranná komunikácia, delegovanie, pocit súnalezitosti a diskusie. K najčastejšie používaným patrí aj štýl laissez-faire, ktorý je známy svojou voľnosťou, horizontálnou komunikáciou, rozdelením úloh medzi skupinu pracovníkov. V prípade potreby však chýba názor vedúceho pracovníka.

Spolupracovníci alebo vo všeobecnosti ľudia sú hlavným zdrojom zvyšovania podnikovej výkonnosti, zároveň však často bývajú označovaní ako hlavné prevádzkové riziko. V oboch prípadoch platí, že je potrebné si vybudovať dobré vzťahy so spolupracovníkmi, vyvolať v nich hrdosť patriť k podniku a stotožniť sa s podnikovou stratégiou a kultúrou. Najúčinnnejším nástrojom je správna motivácia. Vedúci pracovník musí poznať motivačné zázemie svojich zamestnancov, ich preferencie a sklony. Platí, že personálna politika by mala uprednostniť dobrých pracovníkov, ktorí so spoločnosťou spojili svoj život i kariéru. (4)

Zdieľané hodnoty (kultúra) podniku úzko súvisia so spolupracovníkmi. Ide o sústavu zdieľaných hodnôt a názorov, ktoré vytvárajú pozitívne neformálne normy správania sa v organizácii. Kultúra môže byť definovaná aj ako nehmotný produkt alebo vnútorná atmosféra určená myslením ľudí v podniku.

Schopnosti, či už vedúcich pracovníkov alebo ostatných zamestnancov, je potrebné rozvíjať. Dôležité je zvyšovať nielen technické a výrobné kvalifikácie personálu, ale aj ich ekonomické, právne a informačné povedomie. U vedúcich pracovníkov je navyše nevyhnutné oplývať schopnosťami ako vytrvalosť, umenie komunikovať, viesť ľudí pri tímovej práci, získavať spojencov, pozrieť sa na realitu netradične a iné. (4)

1.3.3 Benchmarking

Benchmarking je sústavný systematický proces, ktorého podstatou je porovnanie vlastného produktu s produktmi ďalších spoločností. Porovnávajú sa hospodárske výsledky, štruktúry, procesy, konkurencieschopnosť produktov s cieľom získať inšpiratívne informácie pre neustále zlepšovanie spoločnosti.(5)

Benchmarking je proces, ktorý musí byť iniciovaný a podporovaný vrcholovým vedením podniku, je považovaný za jednu z metód strategického managementu, a preto bez podpory vedenia nemá šancu na úspech. Vždy je potrebné vybrať aspoň jednu organizáciu, voči ktorej bude podnik posudzovať vlastnú realitu. Táto vybraná spoločnosť je vnímaná skôr ako partner než ako konkurent, to znamená, že ňou nemusí byť iba svetová špička, ale aj taká, ktorá nám poskytne inšpiráciu. Výhodou benchmarkingu je, že neporovnávame podnik s fiktívnym ideálom, ale s lepšou realitou. Nejde len o porovnávanie, ale aj o meranie, teda ak sa zistia rozdiely vo výkonnosti, podnik ich musí byť schopný kvantifikovať.

Benchmarking podporuje učenie, tvorivé myslenie a uplatňovanie progresívnych prístupov. Vytvára v organizácii atmosféru otvorenosti voči novým podnetom a odbúrava odpor voči pozitívnym zmenám. Často býva spojený s benchlearningom, teda sa zaujíma aj o to, ako bolo danej úrovne výkonnosti dosiahnutej a má efekt učenia. (6)

V závislosti na charaktere zvoleného objektu skúmania rozlišujeme:

- **benchmarking výkonový**, ktorý je zameraný na priame porovnanie výkonových parametrov. Predmetom záujmu je určitý hmotný objekt, ktorý býva často porovnávaný s konkurenciou na trhu. Vďaka porovnaniu s rôznymi výrobcami na trhu môže podnik zistiť svoju relatívnu výkonnosť. Ide o jeden z najnáročnejších druhov benchmarkingu, jednotlivé organizácie môžu byť citlivé na poskytnutie svojich údajov, preto je dobré pred samotným porovnaním vylúčiť informácie, ktoré by sme my sami neradi zverejnili alebo zveriť benchmarking nezávislej tretej strane, čím sa zníži neochota poskytnutia informácii u konkurentov.

- **benchmarking funkcionálny** je taký druh benchmarkingovej štúdie, pri ktorej sa porovnáva jedna alebo niekoľko funkcií určitých organizácií. Na rozdiel od výkonového benchmarkingu sa dá nájsť aspoň jeden partner, ktorý nám v určitom tržnom segmente nekonkuruje. Často si však tento typ štúdie vyžaduje značné finančné zdroje. Je rozšírený hlavne v oblasti neziskových organizácií a služieb. Príkladmi zisťovaných funkcií sú logistika, zapájanie zamestnancov, rozvoj vzťahov so zákazníkmi, vzťahy s dodávateľmi, zvyšovanie produktivity, rozvoj spoločenskej zodpovednosti, neustále zlepšovanie a iné.
- **benchmarking procesný**, iným slovom generický, je súbor aktivít orientovaný na meranie a porovnanie konkrétneho procesu organizácie. V tomto prípade sa dá porovnať podnik s akoukoľvek vhodnou organizáciou, ktorá vykonáva podobné procesy, hoci nie je naším priamym konkurentom. Podstatou procesného benchmarkingu je zhodnotiť prístupy k vykonaniu určitých druhov práce, ktoré menia hmotné alebo informačné vstupy na výstupy, pričom spotrebúvajú zdroje v regulovaných podmienkach. Často môže pripomínať aj funkcionálny benchmarking, pretože sleduje výkonnosť porovnávaných procesov. Procesne orientovaný benchmarking je najnáročnejší z hľadiska získania dát ale zároveň je najúčinnější formou učenia sa. Vedie priamo k identifikovaniu lepších praktík a taktiež odhalí 90% úzkych a problémových miest v podniku. Príkladom procesov môže byť fakturácia, interná komunikácia, prístupy k meraniu spokojnosti zainteresovaných strán, plánovanie a projektovanie procesov, prístupy k navrhovaniu produktov či interné auditovanie. (6)

Podľa toho, kde je benchmarking vykonávaný, rozlišujeme:

- **benchmarking interný** je vykonávaný v rámci jednej organizácie, medzi vybranými organizačnými jednotkami, ktoré zabezpečujú rovnaké alebo podobné produkty, procesy a funkcie. Hlavnou myšlienkou je nájsť najlepšiu prax vo vlastnej spoločnosti. Keďže nenaráža na neochotu poskytnutia informácii, je doba jednej štúdie výrazne kratšia v porovnaní s externým benchmarkingom. Na jednej strane sa podniku darí účinne znižovať výkonnostné rozdiely jednotlivých útvarov, no na druhej strane to môže viesť

k podceňovaniu vonkajších impulzov. Nie je príliš vhodný pre malé a stredné podniky a vyžaduje vysokú úroveň internej komunikácie.

- **benchmarking externý** je súbor činností, v ktorom sa podnik porovnáva s inou organizáciou. Nájsť vhodného externého partnera však nemusí byť jednoduché, no ak sa to podniku podarí, benchmarking mu umožní učiť sa naozaj od najlepších.

V rôznych typoch benchmarkingu je možné využiť niekoľko variantných prístupov. Sú nimi napríklad prístup s využitím verejne dostupných zdrojov, prístup s využitím priameho porovnania, prístup využívajúci špeciálne databázy či externé prehľady, prístup využívajúci testovanie alebo sebahodnotenie voči modelom excelencie. (6)

1.3.4 ČSN EN ISO 9004:2010

Medzinárodná organizácia ISO (International Organisation for Standardization) vytvorila normu ISO 9004:2010. V Českej republike je označená ČSN EN ISO 9004:2010 s názvom Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality. Je napísaná ako podpora pri dosahovaní udržateľného úspechu organizácie, ktorý je dosiahnutý dlhodobým a rovnomerným plnením potrieb a očakávaní svojich zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán, efektívnym riadením, venovaním pozornosti prostrediu, učením sa a zlepšovaním. Táto norma propaguje sebahodnotenie ako významný nástroj zistenia vyspelosti organizácie. (7)

Táto norma je zostavená z ôsmich kapitol – ôsmich zásad managementu akosti. Prvé tri rozoberajú pojem norma, normatívne dokumenty, termíny a iné s tým súvisiace definície. Ďalšie zásady majú pomenovania:

- Řízení udržitelného úspěchu organizace;
- Strategie a politika;
- Management zdrojů;
- Management procesů;
- Monitorování, měření, analýza a přezkoumávání;
- Zlepšování, inovace a učení se. (7)

Miroslav Nenadál vo svojom diele Měření v systémech managementu jakosti uvádza, že hodnotenie stavu vyspelosti jednotlivých oblastí organizácie sa odporúča realizovať prostredníctvom päťstupňovej škály, kde hodnotenie „úroveň 1“ znamená, že hodnotená oblasť nie je prirodzenou a efektívnou súčasťou systému. Naopak ohodnotenie „úroveň 5“ svedčí o mimoriadne vynikajúcom pôsobení organizácie.. (8)

1.3.5 EFQM Model excelencie

Logika EFQM Modelu excelencie je jednoduchá. Jej hlavnou myšlienkou je, že výborných výsledkov podnik dosahuje kombináciou maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, vlastných zamestnancov a rešpektovanie okolia. Tieto tri faktory sú podmienené zvládnutím a riadením procesov, čo vyžaduje presne definovanú stratégiu a politiku ale aj prepracovaný systém riadenia všetkých zdrojov a budovania partnerstiev. To je zabezpečené kultúrou a vedením. (8)

EFQM Model excelencie má obecný charakter dobre aplikovateľný vo všetkých druhoch organizácie. Skladá sa z deviatich hlavných a 33 čiastkových kritérií. Päť z nich sú „Predpoklady“ a štyri sú „Výsledky“. Predpoklady pokrývajú to, čo podnik robí a Výsledky to, čoho podnik dosahuje. Platí teda, že Výsledky sú spôsobené Predpokladmi a Predpoklady sú zlepšované pomocou spätnej väzby z Výsledkov. (10)



Obrázok 2: Model EFQM
Zdroj (9, str. 12)

Kritérium 1: Vedenie

Excelentná organizácia má svojich lídrov, ktorí formujú budúcnosť a uvádzajú ju do života. Vystupujú ako modelové vzory hodnôt a etiky, vzbudzujú dôveru, sú flexibilní a včas reagujú, aby zabezpečili trvalý úspech organizácie.

Subkritériá:

- Lídri rozvíjajú poslanie, víziu, hodnoty a etiku a konajú ako vzory;
- Lídri definujú, monitorujú a preskúmajú systém managementu organizácie a jej výkonnosť a podnecujú ich zlepšovanie;
- Lídri sa angažujú voči externým zainteresovaným stranám;
- Lídri spolu s pracovníkmi organizácie posilňujú kultúru excelencie;
- Lídri zaisťujú, aby bola organizácia flexibilná a riadila zmeny efektívne. (10)

Kritérium 2: Stratégia

Excelentná organizácia implementuje svoje poslanie prostredníctvom stratégie zameranej na zainteresované strany. Politiky, plány a procesy sú nastavené tak, aby uskutočňovali určenú stratégiu.

Subkritériá:

- Stratégia je založená na pochopení potrieb a očakávaní zainteresovaných strán aj externého prostredia;
- Stratégia je založená na pochopení internej výkonnosti a spôsobilosti;
- Stratégia a podporné politiky sú rozvíjané, preskúmané a aktualizované;
- Stratégia a podporné politiky sú zdieľané, implementované a monitorované. (10)

Kritérium 3: Pracovníci

Excelentná organizácia si cení svojich pracovníkov a vytvára pre nich kultúru, v ktorej plnia ciele organizácie aj osobné ciele. Organizácia rozvíja ich schopnosti, podporuje rovnosť a spravodlivosť. Pracovníkov oceňuje, motivuje a povzbudzuje.

Subkritériá:

- Plány pracovníkov podporujú stratégiu organizácie;
- Sú rozvíjané znalosti a spôsobilosti pracovníkov;
- Pracovníci sú stotožňovaní, zapájaní a zmocňovaní;
- Pracovníci komunikujú efektívne v celej organizácii;

- Pracovníci sú odmeňovaní, uznávaní a je o nich postarané. (10)

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

Excelentná organizácia plánuje a riadi externé partnerstvá, dodávateľov, ale aj vnútorné zdroje, aby podporili stratégiu a fungovanie procesov.

Subkritériá:

- Partneri a dodávatelia sú riadení s ohľadom na trvalo udržateľný rozvoj;
- Finančné zdroje sú riadené s cieľom zabezpečiť trvalo udržateľný úspech;
- Budovy, zariadenia, materiály a prírodné zdroje sú riadené trvalo udržateľným spôsobom;
- Technológia je riadená s cieľom podporiť uskutočňovanie stratégie;
- Informácie a znalosti sú riadené s cieľom podporiť efektívne rozhodovanie a budovať spôsobilosť organizácie. (10)

Kritérium 5: Procesy

Excelentná organizácia riadi, navrhuje a zlepšuje procesy, výrobky a služby s cieľom zvyšovať hodnotu pre zákazníkov a iné zainteresované strany.

Subkritériá:

- Procesy sú navrhované a riadené s cieľom optimalizovať hodnotu pre zainteresované strany;
- Výrobky a služby sú vyvíjané s cieľom vytvárať optimálnu hodnotu pre zákazníkov;
- Výrobky a služby sú efektívne propagované a uvádzané na trh;
- Výrobky a služby sú vytvárané, dodávané a riadené;
- Vzťahy so zákazníkmi sú riadené a zdokonaľované. (10)

Kritérium 6: Výsledky vzhľadom k zákazníkom

Excelentná organizácia dosahuje a udržiava vynikajúce výsledky spĺňajúce alebo prekračujúce potreby a očakávania jej zákazníkov.

Subkritériá:

- Merítka vnímania (dobré meno a image, hodnota produktov a služieb, poskytovanie výrobkov a služieb, zákaznícky servis, vzťahy a podpora, lojálnosť a angažovanosť zákazníkov);
- Ukazovatele výkonnosti (zákaznícky servis, riešenie sťažností, poskytovanie výrobkov a služieb, zapojenie zákazníkov). (10)

Kritérium 7: Výsledky vzhľadom k pracovníkom

Excelentná organizácia dosahuje a trvalo udržiava vynikajúce výsledky spĺňajúce alebo prekračujúce potreby a očakávania jej pracovníkov.

Subkritériá:

- Merítka vnímania (spokojnosť, zapojenie a angažovanosť, motivácia, vedenie a riadenie, efektívna komunikácia, vzdelávanie a pracovný rozvoj, pracovné podmienky, riadenie kompetencií a výkonnosti);
- Ukazovatele výkonnosti (interná komunikácia, vzdelávanie, výkonnosť vedenia, zapojenie a angažovanosť, riadenie kompetencií a výkonnosti). (10)

Kritérium 8: Výsledky vzhľadom k spoločnosti

Excelentná organizácia dosahuje a trvalo udržiava vynikajúce výsledky spĺňajúce alebo prekračujúce potreby a očakávania relevantných zainteresovaných strán v rámci spoločnosti.

Subkritériá:

- Merítka vnímania (dopad environmentálny, spoločenský a dopad na pracovisko, ocenenie, dobré meno a image);
- Ukazovatele výkonnosti (výkonnosť v oblasti zdravia a bezpečnosti, v oblasti zodpovedného využívania zdrojov, súlad so zákonnými predpismi a zásadami, environmentálne, ekonomické a spoločenské aktivity). (10)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

Excelentná organizácia dosahuje a trvalo udržiava vynikajúcich výsledkov spĺňajúcich alebo prekračujúcich potreby a očakávania ekonomicky zainteresovaných strán.

Subkritériá:

- Ekonomické výstupy (finančné výstupy, vnímanie ekonomicky zainteresovaných strán, výkonnosť voči rozpočtu, výstupy kľúčových procesov, objem poskytnutých kľúčových výrobkov a služieb);
- Ekonomické ukazovatele výkonnosti (finančné ukazovatele, náklady na projekty, ukazovatele výkonnosti procesov, výkonnosť partnerov a dodávateľov, technológia, informácie a znalosti). (10)

1.3.6 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework), nazývaný spoločný hodnotiaci rámec, bol prvýkrát predstavený v roku 2000 ako zjednodušená verzia modelu EFQM. Za jeho vznikom stálo niekoľko myšlienok: zjednodušiť sebahodnotenie organizáciám vo verejnom sektore a zároveň tieto organizácie oboznámiť s jeho výhodami a princípmi Total Quality Managementu, prepojiť nástroje riadenia kvality a uľahčiť benchlearning. Model CAF slúži k dosahovaniu kultúry excelencie a excelentných výsledkov vo výkonnosti. Model je voľne dostupný, bez akýchkoľvek poplatkov, čo je ďalšie pozitívum.

Model CAF sa skladá z deviatich kritérií, ktoré sú rozdelené do dvoch skupín - Predpoklady a Výsledky. Každé kritérium obsahuje niekoľko subkritérií, celkovo 28. Predstavujú otázky, na ktoré musí podnik odpovedať, ak chce komplexne zhodnotiť svoje fungovanie. U sebahodnotenia je dôležité, aby sa dala overiť konzistencia medzi Predpokladmi a Výsledkami a taktiež medzi kritériami a subkritériami. (11)

Princípy, na ktorých je model CAF založený, sú:

- **orientácia na výsledky**, ktoré musia byť v súlade s podnikovými cieľmi a záujmami zainteresovaných skupín;
- **zameranie na zákazníka / občana**, ktorého sa snaží zapojiť do vytvárania kvalitných produktov a služieb a zvyšovania výkonnosti, taktiež sa zameriava na jeho potreby, či už ide o reálneho alebo potenciálneho zákazníka;

- **rozvoj zamestnancov a ich angažovanosť** – pracovník je vnímaný ako základ organizácie, ktorý má využiť svojich schopností v jej prospech; treba podporovať jeho rozvoj, otvorenosť, oddanosť a spoločenskú zodpovednosť;
- **rozvoj partnerstva** uplatňuje podnik s ďalšími organizáciami z dôvodu budovania obojstranne výhodných vzťahov a vytvárania spoločenskej hodnoty;
- **riadenie podľa jasných / nemenných cieľov** zodpovedá predstave takého vnútorného prostredia, v ktorom lídri jasne definujú poslanie, ciele a hodnoty a pri ich plnení sú zapojení všetci pracovníci organizácie, riadenie podľa nemenných cieľov znamená stálosť zámerov v rýchlo sa meniacom prostredí;
- **riadenie podľa procesov a faktov** znamená, že výborného výsledku bude dosiahnutého, ak potrebné zdroje a činnosti budú riadené prostredníctvom procesov a efektívne rozhodovanie bude založené na analýze údajov;
- **spoločenská zodpovednosť organizácie**, ktorá sa musí starať o trvalo udržateľný rozvoj, prihliadať a reagovať na požiadavky miestnej aj globálnej komunity;
- **neustále učenie sa, zlepšovanie a inovácie** sú neustálou neodmysliteľnou súčasťou pri dosahovaní excelencie a mali by sa stať trvalým cieľom spoločnosti. (11)

V tomto modeli je zavedené bodovacie hodnotenie, ktoré slúži práve na porovnanie s inými organizáciami. Dosiahnutý počet bodov v oblasti Predpokladov odzrkadľuje mieru naplnenia cyklu PDCA a v oblasti Výsledkov odráža meranie trendov a naplnenie stanovených merateľných cieľov. Existuje niekoľko variant bodovania, buď je to po subkritériách alebo až na úrovni konkrétnych príkladov. Možno bodovať klasickým spôsobom a spôsobom s jemným rozlíšením. **Klasické bodové hodnotenie** kumulatívne klasifikuje Predpoklady na stobodovej stupnici. U Výsledkov je tiež definovaná stobodová stupnica, pomocou ktorej sa hodnotia dosiahnuté výsledky a naplnenie merateľných cieľov. U **bodového hodnotenia s jemným rozlíšením** sú Predpoklady hodnotené súbežne, čo poskytuje viac informácií o oblastiach neustáleho zlepšovania sa. Výsledky a naplnenie cieľov sú posudzované samostatne. (11)

Zavedenie modelu CAF sa skladá z niekoľkých fáz. Tou prvou je **Zahajovacia fáza**, v ktorej musia byť s procesom realizácie tohto modelu v spoločnosti informované všetky zainteresované skupiny, definuje sa rozsah hodnotenia a bodovací systém. Potom nasleduje samotný **proces sebahodnotenia**. V ňom sa stanovia skupiny, ktoré budú vykonávať sebahodnotenie. Ideálny počet členov v jednej skupine je desať, za efektívne sa považuje zloženie z viacerých funkčných útvarov podniku. Tieto CAF skupiny absolvujú školenie, získajú dostatok informácií, stanovia si zákazníkov a zainteresované strany. Vykonajú samotné sebahodnotenie doplnené bodovaním a napíšu správu, v ktorej zvýraznia silné stránky a príležitosti pre zlepšovanie. Poslednou fázou je **vypracovanie plánu zlepšovania sa a stanovenia priorít**, čo sa premietne do všetkých oblastí PDCA cyklu. (11)

1.3.7 START PLUS model

Model START PLUS má rovnakú štruktúru ako Model excelencie EFQM. Deväť kritérií, ktoré tvoria základ pre hodnotenie postupu organizácie na jej ceste k úspešnosti, je rozdelených do dvoch skupín – Predpoklady a Výsledky. Podkladové správy účastníkov sú hodnotené pridelením bodov ku každému kritériu. Teoretické maximum, ktoré môže byť pridelené podniku je 1 000 bodov. Nováčikovia trhu sa pohybujú v rozmedzí 100 až 300 bodov. (12)

Predpoklady

Tento model popisuje Predpoklady pomocou otázok, na ktoré je potrebné odpovedať. Pre všetky oblasti otázok platí, že ich prístup by mal byť plánovaný a v súlade so stratégiou podniku a že tento prístup je možné aplikovať v praxi, hodnotiť a zlepšovať. Do skupiny Predpoklady patrí týchto päť kritérií:

- **Vedenie** – hodnotí sa správanie a prístup vedenia a vedúcich pracovníkov, či rozvíjajú poslanie a víziu podniku, aká je ich osobná angažovanosť pri vytváraní úspešnej, flexibilnej a konkurencieschopnej spoločnosti;
- **Stratégia** – kritérium hodnotí, ako organizácia realizuje politiku, plány, procesy a úlohy na uskutočnenie poslania a stratégie zameranej na zainteresované strany;
- **Pracovníci** – kritérium definuje, ako je využívaný potenciál zamestnancov pre dosiahnutie cieľov organizácie a ako sa im prejavuje uznanie za úspechy;

- **Partnerstvo a zdroje** – táto oblasť sa zaujíma o plánovanie a riadenie spolupráce s externými partnermi a o riadenie vnútorných zdrojov;
- **Procesy výroby a služby** – hodnotí sa vývoj a riadenie procesov, výrobkov a služieb pre všetky zainteresované strany, kladie sa dôraz na vytváranie hodnoty pre zákazníka. (12)

Výsledky

Každá organizácia môže používať iný okruh ukazovateľov / výsledkov, musia však mať konkrétnu číselnú podobu pre sledovanie trendov, stanovenie cieľov a porovnávanie výsledkov. U zákazníkov, pracovníkov a spoločnosti sa určujú ukazovatele vnímania. Druhú sadu tvoria ukazovatele výkonnosti. Práve ich kombinácia slúži k monitorovaniu, predikovaniu a zlepšovaniu výkonnosti v jednotlivých oblastiach. Do oblasti výsledkov patria nasledovné kritériá hodnotenia:

- **Zákazníci** - kritérium sa zaoberá spokojnosťou externých zákazníkov. Ukazovatele vnímania možno získať z prieskumov, pochvál a sťažností, teda z názorov zákazníkov. Závisia od oboru, v ktorom podnik pôsobí, od zákazníkov, ktorých má alebo od poskytovaných výrobkov a služieb. Príkladom je vybavenie reklamácie alebo kvalita výrobku či služby. Ukazovatele výkonnosti sú interné indikátory podmieňujúce vzťah so zákazníkmi. Umožňujú manažérom rýchlo reagovať na výkyvy skôr, než zákazník zmení mienku o podniku. Ide napríklad o sledovanie spoľahlivosti dodávky alebo rýchlosť vybavenia objednávok.
- **Pracovníci** – táto oblasť zahŕňa hodnotenie spokojnosti vlastných zamestnancov. Ukazovatele vnímania možno získať pomocou prieskumov, hodnotení alebo rozhovorov. Možným príkladom takéhoto ukazovateľa je prostredie na pracovisku, komunikácia, školenie či odmeňovanie. Ukazovatele výkonnosti definujú, čo je pre spokojnosť a výkonnosť pracovníkov podstatné (počet školení, účasť na školeniach a iné).
- **Spoločnosť** – táto oblasť určuje výsledky, ktorých podnik dosahuje pri uspokojovaní potrieb na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni. Ukazovatele vnímania môže podnik čerpať z článkov v tlači, verejných stretnutí, verejných orgánov a podobne. Takéto ukazovatele sú zamerané napríklad na

spoločenské a environmentálne dopady alebo image a dobré meno podniku. Pri priame meranie výkonnosti organizácie vo vzťahu k spoločnosti používa organizácia ukazovatele výkonnosti v oblasti vplyvu na životné prostredie, s ohľadom na využívanie zdrojov, s ohľadom na zákonné predpisy a podobne.

- **Ekonomické výsledky** – kritérium sa týka výstupov, ktoré dosahuje podnik vo vzťahu k plánovaným cieľom a stratégii. Definované sú ekonomické výstupy, inak povedané finančné, ako objem predaja, vývoj rozpočtu, podiel na trhu, výstupy kľúčových procesov, a ekonomické ukazovatele výkonnosti – napríklad výkonnosť dodávateľov a partnerov, finančné výstupy či výkonnosť procesov. Práve táto druhá skupina ukazovateľov slúži k plánovaniu ekonomických výsledkov a chápaniu výkonnosti kľúčových procesov. Obvykle výsledky ekonomických ukazovateľov predznamenávajú výsledky ekonomických výstupov. (12)

Postup hodnotenia

Hodnotenie sa skladá z určenia silných stránok, oblastí pre zlepšovanie a bodového hodnotenia. Každá časť je rovnako dôležitá. Silné stránky a oblasti pre zlepšovanie treba zaznamenávať priebežne počas hodnotenia. U Predpokladov môže byť silnou stránkou dobre spracovaný prístup, jeho aplikácia alebo hodnotenie a zlepšovanie. Oblasť pre zlepšovanie je nutné popísať podrobne, aby bolo na základe tohto popisu možné navrhnúť konkrétne opatrenia a akcie do akčného plánu. U Výsledkov je oblasťou pre zlepšovanie napríklad doplnenie chýbajúcich ukazovateľov, najčastejšie v oblasti pracovníkov a zákazníkov. Ak je treba zlepšiť niektoré Výsledky ako také, povedie to k zlepšeniu niektorého z Predpokladov, ktoré výsledok ovplyvňujú. Silné stránky a oblasti pre zlepšovanie sa zaznamenávajú stručne do tabuliek k jednotlivým kritériám. (12)

Každá otázka v oblasti Predpokladov sa zvlášť bodovo hodnotí na stupnici 0 až 100. Výsledné bodové hodnotenie sa potom vypočíta ako aritmetický priemer jednotlivých otázok. Bodové hodnotenie otázok znázorňuje nasledujúca tabuľka. Prvok Prístup určuje postup, ktorý organizácia v predmete otázky uplatňuje. Mal by byť zameraný na zainteresované strany, podložený procesom a mal by podporiť stratégiu podniku. Prvok

Aplikácia odzrkadľuje, čo spoločnosť v skutočnosti v danej oblasti robí. Hodnotenie a zlepšovanie posudzuje prístup a jeho aplikáciu. (12)

Tabuľka 2: Tabuľka hodnotenia predpokladov

Hodnotenie a zlepšovanie			Nejaký dôkaz preskúmania alebo zlepšovania	Systematické hodnotenie a zlepšovanie	Systematická identifikácia najlepších prístupov
Aplikácia		Uplatnený aspoň v jednej oblasti	Uplatnený najmenej v 50% príslušných oblastí	Uplatnený vo väčšine oblastiach	Uplatnený vo všetkých oblastiach
Prístup	Žiadny alebo nevierohodný dôkaz	Prístup je nejakým spôsobom navrhnutý	Prístup má jednoznačný proces	Prístup je overený a integrovaný	Proces je na úrovni svetovej triedy

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

Zdroj (12, str. 39)

Každé kritérium vo Výsledkoch sa delí na dve čiastkové, ktoré sú hodnotené zvlášť z popisu výsledkov v podkladovej správe. V každom kritériu sa hodnotí, na koľko vykazuje pozitívne trendy, na koľko sú stanovené a splnené ciele a či organizácia vykonáva benchmarking. Ďalej sa hodnotí, v akom rozsahu sú ukazovatele merané a či sú vôbec primerané. Ak hodnotenie realizuje externý hodnotiteľ, je povinný sa presvedčiť o pravdivosti výsledkov. Jednotlivé čiastkové kritériá sú hodnotené podľa Tabuľky 3. Prvok Trendy vykazuje najmenej trojročný trend. K tomu sú potrebné údaje zo štyroch ročných meraní. Okrem pozitívneho trendu môžu výsledky vykazovať trvale dobrú výkonnosť. Za dobrú situáciu sa považuje aj tá, keď trend klesá, ale pomalšie než bežný priemer. Prvok Ciele je zameraný na zhodnotenie vhodnosti cieľov a ich plnenia, prvok Porovnanie udáva zhodnotenie kľúčových výsledkov s externými štandardmi

a Rozsah a primeranosť určuje rozsah pokrytia oblasti vhodnými ukazovateľmi. Tie sa líšia od veľkosti alebo zamerania podniku. (12)

Tabuľka 3: Bodové hodnotenie výsledkov

Porovnanie	Žiadne alebo iba ojedinelé porovnanie	Priaznivé porovnanie približne u $\frac{1}{4}$ výsledkov	Priaznivé porovnanie približne u $\frac{1}{2}$ výsledkov	Priaznivé porovnanie približne u $\frac{3}{4}$ výsledkov	Priaznivé porovnanie u všetkých výsledkov
Ciele	Žiadne alebo iba ojedinelé porovnanie	Dosiahnuté a vhodné približne u $\frac{1}{4}$ výsledkov	Dosiahnuté a vhodné približne u $\frac{1}{2}$ výsledkov	Dosiahnuté a vhodné približne u $\frac{3}{4}$ výsledkov	Dosiahnuté a vhodné u všetkých výsledkov
Trendy	Žiadne alebo iba ojedinelé trendy	Pozitívne trendy alebo trvale dobrá výkonnosť u $\frac{1}{4}$ výsledkov	Pozitívne trendy alebo trvale dobrá výkonnosť u $\frac{1}{2}$ výsledkov	Pozitívne trendy alebo trvale dobrá výkonnosť u $\frac{3}{4}$ výsledkov	Pozitívne trendy alebo trvale dobrá výkonnosť u všetkých výsledkov

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

Rozsah a primeranosť	Žiadne alebo iba ojedinelé výsledky	Výsledky pokrývajú $\frac{1}{4}$ príslušných oblastí	Výsledky pokrývajú $\frac{1}{2}$ príslušných oblastí	Výsledky pokrývajú $\frac{3}{4}$ príslušných oblastí	Výsledky pokrývajú všetky príslušné oblasti
----------------------	-------------------------------------	--	--	--	---

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

Bodové hodnotenie	0	10	20	30	40	50	60	70	90	100
-------------------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Zdroj (12, str. 41)

Po vypočítaní aritmetického priemeru v každej z deviatich oblastí sa výsledné číslo pre násobí pridelenou váhou významnosti a výsledný súčet definuje celkový počet bodov organizácie z modelu START PLUS. Bodové hodnotenie má určitú toleranciu, možno ju chápať v rozmedzí +/- 25 bodov. Presnosť tohto hodnotenia taktiež závisí od skúseností hodnotiteľov a ich počtu. (12)

1.4 Zhrnutie teoretických poznatkov

Teoretická časť bola zameraná na vysvetlenie pojmu výkonnosť a jednotlivých prístupov jej hodnotenia. Tie som zadefinovala do dvoch skupín – tradičné a moderné. Práve z moderných prístupov hodnotenia výkonnosti, konkrétne z Modelov cien za kvalitu, som vybrala Model START Plus pre vyhodnotenie výkonnosti zvolenej organizácie.

Model START Plus som zvolila hlavne z dôvodu, že prehľadne a podrobne popisuje jednotlivé oblasti organizácie, ktoré sú predmetom hodnotenia. V dostupnej literatúre a príručkách sú definované konkrétne otázky, ktoré je potrebné zodpovedať. Tým je zaistené naplnenie tohto modelu a získanie správnych a úplných informácií. Preto je tento model vhodný pre organizácie, ktoré sa doteraz podobného hodnotenia nezúčastnili. Vďaka tomuto modelu získajú skúsenosť a časom môžu prejsť na náročnejšie modely. Samotné numerické hodnotenie nie je zložité, jasne ukazuje na silné stránky spoločnosti a naopak aj oblasti, na ktorých treba popracovať a zlepšiť ich.

Vhodnosť tohto modelu je možné deklarovať aj porovnaním s ostatnými. Model START Plus som uprednostnila pred BSC, pretože nepopisuje iba štyri základné perspektívy (zákaznícku, finančnú, učenia sa a rastu a interných procesov), ale zameriava sa aj na zhodnotenie spoločenských a environmentálnych dopadov a berie do úvahy zainteresované strany. BSC sa používa hlavne pri strategickom riadení a zisťovaní výkonov pri dosahovaní dlhodobých cieľov. Model EFQM je podrobnejší, dokonca je rozšírený a populárny v celej Európe, ale siahnu po ňom spoločnosti, ktoré už majú s hodnotením/sebahodnotením skúsenosť. Rovnako aj model CAF, ktorý je zjednodušeným variantom modelu EFQM a je primárne určený pre organizácie verejnej

správy. Model 7S nespĺňa kritériá pre vybranú spoločnosť, pretože neobsahuje bodové hodnotenie. Jeho podstatou je len vysvetlenie princípov a oblastí fungovania spoločnosti.

2 ANALYTICKÁ ČASŤ

2.1 Predstavenie spoločnosti

Vybraná spoločnosť je dcérskou spoločnosťou významného dodávateľa elektriny a plynu na Slovensku. Riadi sa požiadavkami európskej a slovenskej legislatívy súvisiacej s liberalizáciou trhu energií. Spoločnosť je zodpovedná za prevádzku distribučnej sústavy, je držiteľom všetkých potrebných licencií o energetike a podlieha pravidlám regulácie daných Úradom pre reguláciu sieťových odvetví.

Hlavným poslaním vybranej spoločnosti je zabezpečiť starostlivosť zákazníkom a zmluvnú dodávku elektriny a plynu domácnostiam a fyzickým osobám. Spoločnosť funguje ako externé zákaznícke centrum, teda obchodní pracovníci navštevujú priamo zákazníkov. Materská spoločnosť ju zastrešuje, preto zamestnanci pri kontakte so zákazníkmi vystupujú pod menom materskej spoločnosti a poskytujú produkty materskej spoločnosti. (13)

Hlavný predmet činnosti:

- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti služieb;
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu;
- Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov. (14)

2.1.1 Poskytované produkty pre domácnosti

Najvýznamnejšími ponúkanými produktmi sú plyn a elektrina. K plynu je priradená jak starostlivosť o hlavný uzáver plynu a plynové potrubie, tak aj nonstop havarijná služba plynára a kúrenára, zafinancovanie opravy kotla do 150€ a garantované nižšie ceny oproti hlavnému slovenského dodávateľovi plynu. Sadzby plynu pre jednotlivé tarify uvádza nasledujúca tabuľka. (15)

Tabuľka 4: Sadzby plynu pre jednotlivé tarify

Názov tarify	Fixná mesačná sadzba v €	Sadzba za odobratý plyn v €/kWh
D1	3,84	0,04060
D2	10,66	0,03226
D3	22,20	0,03000
D4	39,70	0,02980
D5	81,20	0,03028
D6	96,20	0,02980
D7	153,20	0,03960
D8	341,20	0,03912

Zdroj: (15)

V prípade elektriny spoločnosť garantuje dodávku od elektromeru až po zásuvku, príchod opravára do 2 hodín, zafinancovanie havárie do 150eur, opravu iskriacej zásuvky, zlomeného vypínača, zhoreného ističa či odstránenie skratu. Sadzby platieb za elektrinu zobrazuje táto tabuľka.

Tabuľka 5: Sadzby elektriny pre jednotlivé tarify

Názov tarify	Mesačná platba za 1 odberné miesto v €	Cena za odobranú elektrinu v €/kWh
DD1	1,2	0,0431
DD2	1,2	0,0780
DD3	1,2	0,0948
DD5	1,2	0,0900

Zdroj: (15)

Zmluvy na plyn sa uzatvárajú na 36 mesiacov a na dodávku elektrinu na 12 mesiacov. Spoločnosť ponúka aj energetický certifikát a poistenie domácnosti a zodpovednosti za škodu. (16)

Zákazníci si môžu aktivovať rôzne doplnkové služby, za ktoré prvý mesiac používania neplatia, teda majú priestor ich bezplatne otestovať a rozhodnúť sa o ich ďalšom využívaní.

Je ich hneď niekoľko:

- prvý balík sa týka opráv v domácnosti – odstránenie havárie elektriny, plynu, vody a kúrenia, opravu televízora, DVD prehrávača, set-top-boxu, chladničky, práčky, plynového sporáka, rozbitého skla; úhrada náhradných dielov, otvorenie zabuchnutých dverí. Limit úhrady je 200 Eur za haváriu alebo opravu s tým, že počet úhrad za rok je neobmedzený, príchod opravára do dvoch hodín. Spoločnosť plne zabezpečí služby elektrikára, inštalatéra, plynára, kúrenára, zámočníka a sklenára. Cena je 1,35€/mesiac.
- druhý balík je zameraný na zdravie odberateľa, prípadne jeho rodiny - služba zabezpečí lekára (všeobecný lekár, internista, anesteziológ a lekár z intenzívnej medicíny) na telefóne 24 hodín denne, počas víkendov aj sviatkov, pre konzultovanie zdravotného stavu a ťažkostí, laboratórnych výsledkov, dostupnosti najbližšej pohotovosti či lekárne. Spoločnosť vďaka tejto službe uhradí zákazníkovi pobyt v nemocnici do 100 Eur, zaistí nadštandardné izby, prípadne ubytovanie rodiča s dieťaťom, donášku liekov a nákupu domov. Službu môžu využívať viacerí členovia domácnosti- poistený, manžel/manželka, 3 deti do 18 rokov žijúce v rovnakej domácnosti ako poistený. Cena je 3,90€/mesiac.
- Tretí balík obsahuje riešenie IT problémov - spočíva v poskytovaní asistenčnej služby pri ťažkostiach s počítačom a nastavovaní domácej elektroniky. Ponúka poradenstvo, telefonickú asistenciu alebo pomoc cez vzdialený prístup do 30 minút. Súčasťou služby je aj 60 minútová konzultácia s technikom pričom počet konzultácií je neobmedzený. Technici zákazníkovi pomôžu pri nastavení počítača, tlačiarne, skenerov, televízora, fotoaparátu, kamery, mobilného telefónu, tabletu, dvd, set-top-boxu a zabezpečia obnovu dát do výšky 1500 Eur napríklad z pokazeného počítača. Cena je 2,25€/mesiac. (16)

2.2 Analýza spoločnosti podľa modelu START Plus

V tejto časti práce bude podrobne rozobraná vybraná spoločnosť pomocou viackriteriálneho modelu START Plus. Ako už bolo uvedené v kapitole Teoretické východiská práce, model pozostáva z deviatich kritérií, ktoré sú rozdelené do častí Predpoklady a Výsledky. Všetky kritéria budú v tejto pasáži zároveň obodované. Informácie k vypracovaniu analytickej časti mi boli poskytnuté prostredníctvom rozhovorov s vedúcim pracovníkom a obchodno-technickým pracovníkom vybranej spoločnosti. (17, 18)

2.2.1 Analýza kritérií Predpokladov

Kritérium 1: Vedenie

1.1 Členovia vedenia zvolenej spoločnosti si v spolupráci s materskou spoločnosťou stanovili jednoznačné poslanie, a to rozširovať dobré meno a zlepšovať image práve tejto materskej spoločnosti ponúkaním jej produktov kvalifikovanými pracovníkmi. Toto poslanie vyplýva z obširnejšej vízie materskej spoločnosti – stať sa inovátorom v energetickom sektore, trendsetterom v oblasti zlepšovania zákazníckej starostlivosti a dbať na energetickú efektívnosť, ochranu životného prostredia a využiteľnosť obnoviteľných zdrojov. Keďže je materská spoločnosť jeden z najvýznamnejších dodávateľov energií na Slovensku a má silnú pozíciu v očiach zákazníkov, považovalo vedenie vybranej spoločnosti za vhodné prebrať od nej víziu, hodnoty a zásady etiky podnikania. Ďalším dôvodom bolo nevytvárať zbytočné rozdiely a zabezpečiť čo najväčšiu jednotu medzi týmito spoločnosťami. Vedenie spoločnosti zdieľa všetky tieto informácie zamestnancom jak prostredníctvom interných dokumentov, ktoré majú k dispozícii a sú s nimi oboznámení, tak prostredníctvom pravidelných individuálnych a skupinových rozhovorov. Zamestnancom sú hodnoty vštepované hneď po nástupe práce pri úvodnom školení. Aktualizované informácie sa nachádzajú aj na online úložisku, odkiaľ si ich môžu zamestnanci kedykoľvek stiahnuť a naštudovať.

1.2 Vedenie spoločnosti sa snaží reprezentovať firemné hodnoty v spoločnosti aj mimo nej. Členovia vedenia sa snažia ísť príkladom svojim zamestnancom, snažia sa u nich presadiť disciplínu, otvorenú komunikáciu a férové správanie. Vedenie si nezakladá len na zadávaní úloh, ale vždy si vypočúje problémy zamestnancov a snaží sa nájsť riešenie na danú situáciu. Či už ide o pracovnú záležitosť alebo osobné problémy pracovníkov, ktoré do ich výkonu práce zasahujú. Tým, že spoločnosť presadzuje obojstrannú komunikáciu, dostáva pravidelne spätnú väzbu nielen od pracovníkov, ale aj od zákazníkov, s ktorými pracovníci prichádzajú do kontaktu. Členovia vedenia netrvajú na tom, že ich rozhodnutie je to najlepšie, ale vypočujú si aj názory zamestnancov, napríklad v otázke logistického rozmiestnenia pracovníkov alebo postupu prezentácie produktov zákazníkom.

1.3 Spoločnosť sa vo svojej činnosti riadi normou ISO 9001, ktorá zabezpečuje neustále zlepšovanie. Z toho vyplýva stanovenie krátkodobých a dlhodobých cieľov alebo priorít. Dlhodobé priority sú stanovené materskou spoločnosťou, od nich si členovia vedenia vybranej spoločnosti definujú svoje krátkodobé priority, ktoré realizujú s pracovníkmi. Ak pracovníci plnia všetko, čo je v ich náplni práce a ich správanie je v súlade s podnikovými hodnotami a normami, nie je dôvod meniť prístup ich riadenia. Ak sa však nájde nejaký jedinec, ktorý nie je spokojný a vytvára v kolektíve „zlú krv“, vedenie spoločnosti sa tým okamžite zaoberá, snaží sa o vyriešenie problému k obojstrannej spokojnosti. Ak problém pretrváva dlhodobejšie, vedie to k rozviazaniu pracovného pomeru. Ako už bolo spomenuté v predchádzajúcom odseku, členovia vedenia sú otvorení novým a inovatívnym nápadom a postrehom. Ak ide o nejaké rozsiahlejšie zmeny, komunikujú ich najprv s materskou spoločnosťou. Už tu si možno všimnúť, že dcérska spoločnosť v drvivej väčšine závisí od rozhodnutí a povolení materskej spoločnosti.

1.4 Vyhodnocovanie a zlepšovanie výkonnosti organizácie sa uskutočňuje prostredníctvom sledovania priebežných pracovných výsledkov, ktoré sa monitorujú na dennej báze. Do súboru priebežných pracovných výsledkov patrí počet zmlúv uzatvorených na plyn, na elektrinu, na dodatkové služby, počet úspešných a neúspešných prezentácií, počet zákazníkov, pri ktorých sa pracovník k prezentácii ani

nedostal. Tiež sa sleduje počet zákazníkov, ktorých pracovníci vrátili späť do spoločnosti od iných dodávateľov. Materská spoločnosť stanovila, že pomer týchto zákazníkov u jednotlivých pracovníkov by mal byť vyvážený teda 50:50. Niektoré z týchto výsledkov sa sledujú aj celoročne, niektoré iba priebežne na získanie informácii o správaní zákazníkov a hľadania nových argumentov na zvýšenie priechodnosti zmlúv. Vedenie spoločnosti má prehľad o priebežných výsledkoch pracovníka počas pracovného dňa (prostredníctvom telefonického operátora) a taktiež sú oboznámení s konečným denným výkonom každého pracovníka. Samozrejme sa zohľadňuje náročnosť terénu ako aj ročné obdobie a nepriaznivé počasie. Ak pracovník dosahuje dlhodobo slabších výkonov (menší počet uzatvorených zmlúv za deň), venuje sa mu školiť. Práve od neho sa odvíjajú možnosti dodatočného preškolenia, doučenia sa prezentácie, trénovania postupu prezentácie produktov, simulácie náročných, nespokojných alebo nespokojných zákazníkov. Pracovníkom, ktorí dosahujú slabé výsledky alebo sú v zložitej lokalite sa dávajú audionahrávače, ktoré zaznamenávajú jednotlivých zákazníkov a umožňujú zistiť problémové oblasti v prezentácii, prípadne nájsť vhodné odpovede na otázky zákazníkov. Raz týždenne sa posielajú týždenná produkcia (uzatvorené zmluvy nahodené do systému aj fyzické zmluvy) do materskej spoločnosti, ktorá sleduje výkonnosť.

1.5 Pracovníci, ako jedna z dôležitých zainteresovaných strán, majú možnosť predkladať návrhy na zlepšenie výkonu ich práce vychádzajúce priamo z terénu, priamo z konkrétnych situácií. Dokonca, ak sa viacero zákazníkov pýta pracovníka rovnaké dotazy (ohľadom zmlúv, vyúčtovaní, spôsobe platby apod.), vedenie spoločnosti sa týmito podnetmi zaoberá. Všetky písomne uzatvorené zmluvy sa posielajú do materskej spoločnosti, v ktorej telefonickí operátori zisťujú priebeh uzavretia zmluvného vzťahu, vysvetlenia produktov a správania pracovníka. Práve tu zákazníci hlásia všetky svoje dojmy, či už pozitívne alebo negatívne. Z tohto dôvodu väčšina zlepšení a inovačných aktivít prichádza z materskej spoločnosti. Veľký dôraz je kladený na spokojnosť zákazníka a zabezpečenie jeho vernosti. Vedenie vybranej spoločnosti na základe podnetov od materskej spoločnosti, pracovníkov a zákazníkov (zložitosti terénu) pripravuje rôzne školenia, skúšanie argumentov, precvičovanie pracovníkov navzájom.

1.6 Dôvody k zmene sú pracovníkom oznamované prostredníctvom rozhovorov. Ak ide o zmenu, ktorá sa týka všetkých, uskutočňujú sa skupinové rozhovory. Individuálne rozhovory sa konajú v prípade zmeny u jednotlivcov, alebo ak ide o závažnú zmenu a je potrebné, aby sa vedenie uistilo, že ju každý pochopil a hneď poznalo reakciu pracovníka neovplyvneného kolektívom na túto zmenu. Operatívne a organizačné zmeny v priebehu pracovného dňa bývajú oznámené telefonicky alebo prostredníctvom telefonického operátora, ktorý zaznamenáva priebežnú činnosť pracovníkov. Pri zákazníkoch sú všetky zmeny oznámené prostredníctvom médií (hlavne internetu), písomne, prípadne telefonicky.

1.7 Členovia vedenia navrhujú konkrétne postupy zmeny, komunikujú ich pracovníkom, dohliadajú na ich zaužívanie do pracovného postupu a sledujú, ako sa tieto zmeny odzrkadľujú na výsledkoch pracovníkov a spokojnosti zákazníkov. Všetky zmeny sú zavádzané s ohľadom na ekonomické a časové hľadisko.

1.8 Zabezpečiť výkonnosť organizácie je v záujme nielen samotného vedenia spoločnosti, ale aj pracovníkov, ktorí sú platení od svojich dosahovaných výkonov. Tento spôsob odmeňovania bol zvolený z dôvodu zvýšenia motivácie pracovníkov v teréne. Pracovníci majú zostavený cenník odmeňovania za zmluvy na plyn, elektrinu a dodatkové služby. Pri splnení dennej kvóty 5 zmlúv na plyn sú zaplatení vyšším koeficientom. V náročnejších lokalitách, alebo počas nepriaznivého počasia sa denný limit znižuje na 4 uzatvorené zmluvy plynu. Chce sa tak zabrániť demotivácii pracovníkov. Pre pracovníkov sa často usporadúvajú súťaže s vecnými a finančnými cenami, kde víťazom sa stane pracovník s najvyšším počtom uzatvorených zmlúv. Samozrejme nemôže ísť kvantita na úkor kvality, zákazníci musia byť verifikovaní a spokojní so službami pracovníka a spoločnosti. Vedúci pracovníci pri dosahovaní výborných výsledkov nešetria pochvalou, ako individuálnou tak aj pred celým kolektívom a dávajú výborného pracovníka za vzor ostatným. Pri dosahovaní výborných výsledkov celého kolektívu vedúci pracovníci nemajú problém posunúť pracovnú dobu, menej trénovať, skrátiť pracovný týždeň, umožniť pracovníkom chodiť už z domu do terénu za zákazníkmi a podobne (inak musia najprv prísť do kancelárie, odkiaľ sa spoločne vyráža).

1.9 Samotné vedenie spoločnosti prichádza do kontaktu so zákazníkmi málo. Všetky informácie sa k vedeniu dostávajú prostredníctvom pracovníkov, ktorí zákazníkov navštevujú. Vedenie spoločnosti prichádza do priameho styku so zákazníkom iba v prípade závažných sťažností a vyhrotených situácií.

1.10 Vedúci pracovníci vybranej spoločnosti komunikujú hlavne s materskou spoločnosťou. Okrem tohto hlavného partnera využívajú služby personálnych agentúr na získavanie nových pracovníkov, sociálnej a zdravotnej poisťovne.

Kritérium 2: Stratégia

2.1 Vybraná spoločnosť má jasne určené materskou spoločnosťou, že pôsobí iba na Západnom Slovensku. Celé územie má rozdelené do klastrov, ktoré materská spoločnosť postupne poskytuje spolu s databázou zákazníkov v daných oblastiach žijúcich.

2.2 V posledných rokoch sa otvoril na Slovensku trh s energiami, vstúpilo naň aj veľa ďalších súkromných spoločností, preto je dôležité o nich získať informácie. Veľa materiálov poskytujú ich internetové stránky a prospekty. Najdôležitejšou informáciou z hľadiska konkurencie je objem zákazníkov, ktorí prešli k takémuto inému dodávateľovi a teda rozviazali s analyzovanou spoločnosťou zmluvu. Ďalším zdrojom informácií sú nespokojní zákazníci, ktorí sa chcú vrátiť späť do tejto spoločnosti. Práve od nich sa spoločnosť dozvedá praktiky, často nekalé, ktoré uplatnili nováčikovia na trhu pre získanie nových zákazníkov podvodným spôsobom.

2.3 Vybraná spoločnosť nemá definovanú vlastnú stratégiu, ale prispieva k naplneniu stratégie materskej spoločnosti. Sama teda stratégiu netvorí. Stratégia materskej spoločnosti spočíva v tom, že do roku 2020 chcú implementovať a plne sfunkčniť a ponúkať balíky Energia (elektrina, plyn), Telekom (telefónne paušály, internet, televízia), Financie (poistenia, úvery), Domov (inteligentná domácnosť, zelené riešenia a využívanie obnoviteľných zdrojov). Aby bolo možné ponúkať tieto produkty plnohodnotne a profesionálne, bolo vytvorené externé zákaznícke centrum v Trnave (analyzovaná spoločnosť) a v Nitre. Do roku 2020 je stratégiou materskej spoločnosti

zvládnuť predstavenie externého zákazníckeho centra a vybudovať minimálne 5 jeho pobočiek, v ktorých budú títo zamestnanci spravovať svoje pridelené územie so všetkými produktmi. Dve externé zákaznícke centrá spolu nespôlupracujú, dokonca sa v tomto období nevykonáva ani ich porovnanie na ceste za plnením stratégie.

2.4 Vytváranie a aktualizácia stratégie sa vykonáva v materskej spoločnosti, v ktorej sú zohľadnené očakávania zainteresovaných strán, hlavne vedenia spoločnosti a zákazníkov. Analyzovaná spoločnosť tento proces tvorby a aktualizácie stratégie nevykonáva.

2.5 Ako už bolo spomenuté v predošlom bode 2.4 stratégia a všetko s ňou spojené je výhradne realizované materskou spoločnosťou, analyzovaná dcérska spoločnosť dáva podnety, ktoré môže vedenie materskej spoločnosti brať do úvahy, sama však stratégiu netvorí ani neaktualizuje.

2.6 Všetky technologické podnety a nové podnikateľské modely zvažuje pri tvorbe a aktualizácii stratégie materská spoločnosť. Vybraná spoločnosť sa v tomto smere neangažuje.

2.7 V otázke zaistenia systematickosti procesu tvorby stratégie a definovania kritických faktorov úspechu je podstatné znovu podotknúť, že dcérska spoločnosť nemá vplyv na tvorbu a aktualizáciu stratégie.

2.8 Potenciálne riziká spoločnosti súvisia s ľudským faktorom, a to zákazníkmi a pracovníkmi. Aby sa spoločnosť vyhla problémom s pracovníkmi, všetky podmienky majú ustanovené v pracovnej zmluve. Ak predsa len vzniknú nejaké nejasnosti alebo nezhody, riešia sa okamžite otvorenou komunikáciou a hľadaním riešenia k spokojnosti oboch strán. Ak ide o pracovné neúspechy, sú k dispozícii škoolitelia, aby pracovníkov vytrénovali. Druhým potenciálnym rizikom sú zákazníci. Práve pre nich je nastavené správanie pracovníkov a aj produkty, ktoré sú nimi ponúkané. Od zákazníkov je zabezpečovaná spätná väzba pri telefonickom verifikovaní zmlúv, teda sú k dispozícii informácie jak o prejave pracovníka tak o spokojnosti zákazníka. V neposlednom rade

sú rizikovým faktorom aj konkurenti, iní dodávatelia energií, ktorí sa snažia získať čo najviac zákazníkov na svoju stranu. Scenárom riešenia tohto problému je zabezpečiť spokojnosť zákazníka ponúknutím kvalitných produktov a profesionalitu pracovníka. Iné krízové plány spoločnosť vytvorené nemá.

2.9

V otázke zdieľovania stratégie ide o každodenné pripomínanie konania pracovníkov v zmysle plnenia stratégie a dodržiavania podnikových hodnôt a etických zásad. Práve rozhovormi je zabezpečené nielen rozprávanie o plnení stratégie ale je aj získaná reakcia pracovníkov, teda vedúci pracovníci ľahko zhodnotia povedomie o stratégii. Stratégia býva často pripomínaná aj školiteľmi.

2.10 Stratégia vybranej spoločnosti bola prebraná od materskej spoločnosti, vedúci pracovníci s ňou boli stotožnení a šíria ju ďalej svojim pracovníkom. Už pri pracovnom pohovore a nástupe je vyjasnená cesta a vízia, ktorou sa chce spoločnosť vo vzťahu k svojim zákazníkom uberať. Pri školení sa pracovníkovi dajú všetky informácie spojené so stratégiou a zároveň mu je vysvetlený aj spôsob hodnotenia plnenia stratégie. Keďže sú pracovníci platení za svoj výkon, je v ich záujme, aby si zo stratégie zvolili individuálne ciele a každý deň ich plnili. Dosiahnutie týchto individuálnych cieľov v podobe uzatvorenia zmlúv je kontrolované a vyhodnocované prostredníctvom interných ukazovateľov výkonnosti. V ojedinelých prípadoch sú individuálne ciele stanovené vedúcimi pracovníkmi a je kontrolované ich vecné a časové plnenie.

Kritérium 3: Pracovníci

3.1 Postoj analyzovanej spoločnosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov sa odvíja od stratégie materskej spoločnosti. Keďže hlavným predmetom činnosti zvolenej spoločnosti je zabezpečiť fungovanie externého zákazníckeho centra, je väčšina aktivít spoločnosti zameraná na riadenie a organizáciu ľudských zdrojov a ich rozvoj v prospech blaha spoločnosti, či už zvolenej (dcérskej) alebo materskej. Pracovníci analyzovanej spoločnosti navštevujú zákazníkov priamo u nich doma. Od materskej spoločnosti sú pridelené jednotlivé oblasti pôsobenia, vedúci pracovníci organizujú

logistické usporiadanie pracovníkov do áut. Zákazníci sú dopredu písomne informovaní o návšteve pracovníka. V ozname je identifikovaný konkrétny pracovník, ktorý ich navštívi, jeho totožnosť si môžu zákazníci overiť na zákaznickej linke. Počas samotnej prezentácie produktov (elektriny, plynu a doplnkových služieb) sa zákazník rozhodne, či má záujem, rozlišujú sa zákazníci verní (sú im pridelené vernostné benefity) a zákazníci, ktorí sa chcú vrátiť naspäť od iného dodávateľa. Uzatváranie zmlúv prebieha v listinnej forme, zákazníkovi ostáva jedna kópia. Pracovníci sú platení od svojho výkonu, ak majú uzatvorených minimálne 5 zmlúv na plyn, sú platení vyšším koeficientom. Po každej prezentácii informujú telefonického operátora o výsledku, ten si značí úspešné aj neúspešné prezentácie, nezastihnutých zákazníkov, dokonca aj zákazníkov, pri ktorých k prezentácii ani neprišlo a produkty hneď odmietli. Tento telefonický operátor ďalej informuje vedúcich pracovníkov. Tí podľa výsledkov usúdia, či je potrebné niečo zmeniť v postupe prezentácie, hovoriť s niektorými pracovníkmi o zlých výsledkoch, usporiadať školenie a podobne. V nasledovný pracovný deň pracovníci odovzdajú zmluvy administrátorkám, ktoré z nich najdôležitejšie údaje prepíšu do elektronickej podoby. Tieto údaje sa každý deň posielajú do materskej spoločnosti, kde prebieha telefonická verifikácia zákazníkov (zisťuje sa spokojnosť s produktmi a prístupom pracovníka) a raz týždenne sa posielajú na založenie do ich elektronického systému. Fyzicky uzatvorené zmluvy sa taktiež odnášajú do materskej spoločnosti, kde sa skenujú a archivujú. Celý tento proces možno označiť ako zložitý. Následne na to, materská spoločnosť informuje o výsledkoch verifikačných telefonátov a prípadných sťažností. Po obdržaní týchto informácií vedúci pracovníci vybranej spoločnosti podniknú ďalšie kroky, buď pochvaly alebo nápravné opatrenia. Dlhodobé riadenie ľudských zdrojov, teda zabezpečenie bezproblémového chodu kancelárie, vzťahov s pracovníkmi a ich stabilných výkonov, sa dosahuje operatívnymi cieľmi, ktoré sa pravidelne konzultujú s pracovníkmi a robí sa všetko pre ich naplnenie. Podľa toho ako sa mení a dopĺňa stratégia organizácie, sa aktualizujú aj tieto operatívne ciele.

3.2 Každý pracovník má svoje kompetencie definované v pracovnej zmluve. Počas rozhovorov a školení sú mu pripomínané jeho zodpovednosti aj právomoci. Vo všeobecnosti sú znalosti, dovednosti a kvality pracovníkov stanovené tak, aby poukázali na potenciál vykonávať tento typ práce. Medzi najdôležitejšie rozhodne patrí

komunikatívnosť, nebojácnosť, seriózne vystupovanie, schopnosť argumentovať, ochota a nadšenie pracovať s ľuďmi. V neposlednom rade je dôležitým faktorom aj ochota a fakt byť odmenený za odpracovaný výkon a nie za čas alebo fixne.

3.3 Spoločnosť pri nábore nových zamestnancov využíva služby personálnych agentúr. Pracovníkov telefonicky kontaktuje v poradí prijatia jednotlivých životopisov bez ohľadu na vek či pohlavie. Prvé kolo pohovoru má informatívny charakter, ide o získanie základných informácií o adeptovi, o jeho predstave práce a zároveň mu je vysvetlená náplň práce. Druhé kolo pohovoru je pozorovací deň, teda adept ide do terénu a sleduje prácu školiťa. Na konci dňa absolvuje rozhovor s vedúcim pracovníkom, ak je obojstranná spokojnosť, uzatvoria zmluvu a začína sa školiaci proces, počas ktorého je pracovník plne vyškolený o postupe aj produktoch. Vzhľadom k definovanej stratégii materskej spoločnosti (vybudovanie a riadenie pobočiek s pridelenými zákazníkmi) je pre zamestnancov možnosť kariérneho rastu.

3.4 V otázke plánovaného vzdelávania sa rozlišujú dva typy. Prvý typ vzdelávania je iniciovaný a realizovaný materskou spoločnosťou, v prípade zmeny v charakteristike a podmienkach produktov či zmeny na trhu s energiami. Ide o jednodňové alebo dvojdné školenia, ktoré sa vykonávajú v centrále materskej spoločnosti. Druhý typ sa vykonáva interne v hodnotenej spoločnosti, kde sa na základe priebežných dosahovaných výsledkov pracuje buď skupinovo alebo individuálne na zlepšení výkonnosti pracovníkov. Najčastejšie ide o prípravu na rôzne situácie, rôzne typy zákazníkov a ich argumenty. Do vzdelávania možno zaradiť aj školenie, ktoré sa vykonáva s novými zamestnancami. To trvá tri týždne, zamestnancovi sú postupne vysvetlené všetky kroky návštevy zákazníka a je z nich preskúšaný či už školiťmi alebo vedúcimi pracovníkmi.

3.5 Právomoci a zodpovednosti pracovníkov sa odvíjajú od pracovnej pozície, čo je dohodnuté v pracovnej zmluve. Všetky právomoci a zodpovednosti sú určené materskou spoločnosťou. Vedenie spoločnosti deleguje právomoc medzi školiťov a ostatných pracovníkov. Pracovníci sú oprávnení vyriešiť operatívne problémy týkajúce sa zákazníkov. Ak ich nedokážu vyriešiť, obrátia sa na školiťov, prípadne hneď

vedúcich pracovníkov. Školitelia sú oprávnení a zodpovedajú za školenie svojich spolupracovníkov, prípadne im pomáhajú riešiť problémy so zákazníkmi. Ak ide o novú situáciu, kde právomoc nie je presne definovaná, vedúci pracovníci ozrejmiť postup riešenia a delegujú samotnú realizáciu riešenia pracovníkom. Po vyriešení iba pracovníci informujú vedenie o výsledku.

3.6 Hodnotenie pracovníkov sa vykonáva denne, každé ráno sa skonzultuje výsledok, ktorý pracovník v predošlý pracovný deň dosiahol. Ak má slabší výsledok jeden či dva dni, prihliada sa na terén či počasie. Ak dosahuje zlých výsledkov dlhší čas, zhodnotia sa jeho znalosti a postup práce a pracovník podstúpi ďalšie školenia a tréningy so školiteľom. Cieľom je vytrénovať stabilných pracovníkov, ktorí dosahujú stabilne dobré výsledky, čo je v ich samotnom záujme aj v záujme spoločnosti. Dvakrát týždenne sa kontroluje proces verifikácie zmlúv, teda jasne zhodnotiť prístup pracovníka u jednotlivých zákazníkov, ktorí sú telefonicky kontaktovaní, či porozumeli vysvetleniu produktov a či celý servis vykonaný ich pracovníkom prebehol v poriadku. Hodnotenie pracovníkov sa vykonáva aj mesačne, kedy sa vypočítavajú mzdy pracovníkov, hodnotia sa potvrdení zákazníci, stornovaní zákazníci a štruktúra produktov, ktoré uzatvorili (plyn, elektrina, dodatkové služby). Vedúci pracovníci sú hodnotení na základe práce pracovníkov v teréne, jak priebežne tak aj mesačne.

3.7 Komunikáciu v spoločnosti možno bez pochyb označiť ako otvorenú a obojstrannú. Všetci pracovníci preferujú osobnú komunikáciu na riešenie pracovných a organizačných záležitostí, na zdieľanie dokumentov slúži mailová komunikácia a online úložisko, prípadne fyzické odovzdanie dokumentov. Počas pracovného dňa zamestnanci informujú telefonického operátora o dosahovaných výsledkoch a priebehu ich práce telefonickou komunikáciou a tento pracovník ďalej rovnakým spôsobom informuje vedúcich pracovníkov. So zákazníkmi sa komunikuje výhradne telefonickou a písomnou formou. Podniková komunikácia zhora nadol prebieha v postupnosti: materská spoločnosť – analyzovaná spoločnosť (dcérska) – vedúci pracovníci – školitelia a pracovníci v teréne. V smere zdola nahor majú pracovníci možnosť obrátiť sa buď najskôr na školiteľov alebo rovno ísť za vedúcim pracovníkom. Ak on nie je

problém schopný vyriešiť, predloží ho vedeniu spoločnosti a to informuje a žiada o vyjadrenie materskú spoločnosť.

3.8 Spokojnosť pracovníkov je pre vedenie spoločnosti a vedúcich pracovníkov dôležitá, preto sa realizuje na dennej báze momentálne však iba v ústnej podobe. Každý deň sa pracovníci stretnú v kancelárii, kde je dostatočný priestor na to, aby predložili svoje námietky, postrehy z predchádzajúceho pracovného dňa, či iné pracovné alebo osobné problémy. Vedenie sa snaží všetky dotazy riešiť, zabezpečiť lepšie rozmiestnenie pracovníkov a ich rozvoj, ktorý vedie k dosahovaniu lepších výsledkov. Vedúci pracovníci sa najprv uistia, že pracovníci robia všetko ako majú, a ak stále niečo nefunguje, hľadajú možnosti zmeny na svojej strane, teda v lepšej organizácii, v lepšom riadení.

3.9 Aby sa pracovníci zapojili do procesu rozvoja organizácie a trvalého zlepšovania, sú povzbudzovaní a podporovaní odmenami za svoj výkon. To im dáva možnosť a motiváciu pracovať lepšie a tým pádom dosiahnuť vyššie finančné ohodnotenie. Pracovať lepšie znamená, že vykonávajú prácu, voči ktorej nemajú zákazníci žiadne výhrady a teda nemajú dôvod rušiť zmluvy. Všetky produkty sú zákazníkom jasne vysvetlené a prístup pracovníkov je profesionálny. Tým sa zabezpečuje aj dobré meno spoločnosti a jej rozvoj. Materská spoločnosť pripravuje aj interné súťaže súvisiace s výkonom zamestnancov, do ktorých sa môžu zapojiť.

3.10 Ako už bolo spomenuté, pracovníci sú odmeňovaní a uznávaní v závislosti od svojho výkonu, čo je pre nich dostatočne motivujúce sa snažiť pracovať efektívne a dosahovať výborné výsledky. Všetci pracovníci spoločnosti majú uzatvorený pracovný vzťah na živnosť, sú odmenení za každú potvrdenú zmluvu, ktorú uzatvoria a poznajú výšku jednotlivých odmien. Výborným pracovníkom sa dostane aj slovné uznanie pred celým kolektívom.

Kritérium 4: Partnerstvá a zdroje

4.1 Vybraná spoločnosť nemá veľa príležitostí pre vytváranie partnerstiev, nemá k tomu v podstate dôvod. Jej najdôležitejším partnerom je materská spoločnosť. Iné partnerstvá v súčasnosti netvorí.

4.2 Vybraná spoločnosť spolupracuje hlavne s materskou spoločnosťou. S ňou zdieľa všetky informácie o produktoch, názory, myšlienky, či už od vedúcich pracovníkov alebo pracovníkov v teréne a komunikuje aj možné zlepšenia navrhované zákazníkmi. Znalosti a skúsenosti sú zo strany materskej spoločnosti predávané buď bežnou telefonickou a mailovou komunikáciou, alebo školeniami. Ak aj zákazníka označíme ako obchodného partnera, treba povedať, že môže prispieť k vývoju nových produktov a služieb práve svojimi otázkami, dotazmi a návrhmi. Veľakrát práve zákazníci prichádzajúci od konkurenčných energetických spoločností prinášajú významné podnety k zamysleniu.

4.3 Jednou z hlavných úloh a zodpovedností vedúcich pracovníkov je čo najlepšie hospodáriť s finančnými zdrojmi spoločnosti. Financie sa čerpajú buď za určité obdobie (prenájom priestorov kancelárie a s tým spojené poplatky odpadu, recyklácie, energií, internetového pripojenia, atď., povinné platby za automobily, prípadne výnimočné výdavky) alebo priebežne (kancelárske potreby, spotreba PHM). Ku všetkým výdavkom sa vedie písomná dokumentácia. Z hľadiska plánovania a hodnotenia návratnosti investícií sa vybraná spoločnosť plne prispôsobuje materskej spoločnosti, teda riadenie a rozhodovanie o investíciách je v rukách materskej spoločnosti.

4.4 Hospodárenie s finančnými zdrojmi je dôležitou súčasťou riadenia finančných rizík. Finančným rizikom, ktoré spoločnosti môže vzniknúť, je legislatívne a politické rozhodnutie ohľadom podmienok dodávok a cien energií. Významné finančné riziká vznikajú spoločnosti aj otvorením trhu s energiami a príchodom nových konkurentov. Finančné riziká spojené s tým, že pracovníkovi bola vyplatená odmena za zmluvu, ktorú zákazník po čase písomne stornoval, sa riešia formou dobropisov. V ostatných prípadoch sa vybraná spoločnosť riadi plnením svojej stratégie, spokojný a verný

zákazník neprejde ku konkurencii, pretože spoločnosť má preňho najlepšie podmienky. Ak nastane zmena v legislatívnej alebo politickej oblasti, dotkne sa to aj všetkých ostatných dodávateľov energií. Aj oni sa s týmito zmenami budú musieť vysporiadať, teda je veľký predpoklad, že vďaka stabilnej a dlhoročnej pozícii materskej spoločnosti na trhu bude mať analyzovaná spoločnosť výhodu v lepších obchodných podmienkach.

4.5 Prevažnú časť hmotného majetku spoločnosti tvoria dve kancelárie určené pre stretávanie, školenie a rozhovory s pracovníkmi a osobné automobily, ktoré slúžia na dopravu pracovníkov do lokalít za zákazníkmi. Na ceste za plnením stratégie sa vedúci pracovníci snažia o čo najlepšie a najefektívnejšie logistické rozmiestnenie automobilov. Pracovníkov, ktorí sú od seba menej vzdialení, dávajú do jednej skupiny, aby boli čo najnižšie náklady na PHM.

4.6 Taktiež v oblasti životného prostredia a negatívnych dopadov naňho sa kladie najväčší dôraz na efektívnu a šetrnú spotrebu PHM. Spoločnosť má zavedený Systém environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14 001, teda sa riadi postupmi uvedenými v tejto norme.

4.7 Spotreba PHM je podstatný faktor aj v oblasti hospodárenia s využívanými zdrojmi energie. Vedúci pracovníci usilujú o čo najlepšie rozvrhnutie pracovníkov do automobilov a strategické poradie navštevovaných obcí a miest. Spoločnosť plne podporuje recykláciu a triedenie odpadu, pracovníci pri prípravách zmlúv a písomných dokumentov v kancelárii sú vedení k triedeniu odpadu do špeciálnych vyhradených nádob.

4.8 Technologický rozvoj organizácie sa vyvíja priamo úmerne od zmien a aktualizácii stratégie. Nakoľko v spoločnosti ide hlavne o riadenie a koordináciu ľudských zdrojov, technologický rozvoj nie je najkritickejšou a najzásadnejšou oblasťou riešenia. Technologický rozvoj závisí od inovácií a investícií materskej spoločnosti. Analyzovaná spoločnosť nesleduje najnovšie technologické trendy.

4.9 Pracovníkom je ihneď po uzatvorení zmluvy vysvetlený know-how a je im daný potrebný manuál na naučenie, ako aj pomôcky a materiály k práci so zákazníkmi. Najvýznamnejším materiálom, ktorý je dôverný a ktorého ochrana musí byť zabezpečená, je interná databáza súčasných zákazníkov spoločnosti. Pracovník dostane vytlačenú databázu zákazníkov v obci, v ktorej pracuje. Pozná o nich teda základné údaje, čo mu uľahčuje pozíciu a zvyšuje dôveru u zákazníkov oproti nováčikom na trhu. Samozrejme, existuje riziko stratenia vytlačenej databázy s údajmi zákazníkov a teda hrozí únik citlivých informácií. Externým užívateľom a verejnosti slúži k získaniu informácií internetová stránka, zákaznícke infolinky a zákaznícke centrum materskej spoločnosti.

4.10 Práve v oblasti riadenia a organizovania ľudských zdrojov, čo je hlavným predmetom činnosti tejto organizácie, je kľúčové duševné vlastníctvo a vypracované postupy práce zamestnancov v teréne. Pracovníci sú podpisom zmluvy zaviazaní k dodržaniu tajomstva a ochrany duševného vlastníctva spoločnosti, ako aj údajov o zákazníkoch spoločnosti. Rozvoj duševného vlastníctva prebieha formou už spomínaných školení.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

5.1 Zvolená spoločnosť sa riadi systémom materskej spoločnosti, pri svojej činnosti dodržiava štandardy kvality za dodávku elektriny a plynu podľa platnej európskej politiky v oblasti ochrany životného prostredia a bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Keďže chce spoločnosť zabezpečiť vysokú kvalitu svojich produktov, tým pádom aj stabilné postavenie materskej spoločnosti na trhu a pozitívny vplyv na životné prostredie, má zavedený a certifikovaný systém integrovaného manažérstva (SIM). Certifikáciu realizovala spoločnosť 3EC International, a.s. Tento systém je tvorený tromi podsystémami: Systém manažérstva kvality podľa normy ISO 9001; Systém environmentálneho manažérstva podľa normy ISO 14 001 a Systém manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci podľa normy OHSAS 18 001. Procesy definované spoločnosťou sú rozdelené do dvoch skupín. Prvou sú tie, ktoré sú zabezpečené a riadené internými pracovníkmi. Druhú skupinu tvoria procesy, ktoré sa

realizujú internými pracovníkmi až po odsúhlasení a dodaní materiálov materskou spoločnosťou. Všetky majú definovaných svojich vlastníkov, buď sú nimi vedúci pracovníci alebo pracovníci v teréne.

5.2 Ku každému kľúčovému procesu bol stanovený vlastník procesu a taktiež ukazovatele výkonnosti a ich požadované cieľové hodnoty, ktoré má splniť. Ich dodržiavanie je takmer denne kontrolované vedúcimi pracovníkmi a komunikované materskej spoločnosti na mesačnej báze. Ukazovatele výkonnosti boli stanovené tak, aby výstižne posúdili výsledky plynúce z procesu, dali sa vyhodnotiť a v prípade nepriaznivých výsledkov navrhnúť zlepšenia.

5.3 Práve výsledky procesov sú prostredníctvom určených ukazovateľov výkonnosti pravidelne posudzované. Pracovníci denne vyplňajú podklady týkajúce sa údajov z ich predošlého pracovného dňa, vedúci pracovníci sú informovaní aj počas dňa o priebežných výsledkoch telefonickým operátorom alebo telefonickou komunikáciou. Dosiahnuté ukazovatele týkajúce sa hlavne práce pracovníkov v teréne sú s nimi pravidelne konzultované, ak ide o výborné výsledky nasleduje pochvala, ak ide o dlhodobo slabšie výsledky, je potrebné nájsť „kameň úrazu“ a výsledky zlepšiť. Najčastejšie tréningom, školením a podobne. V prípade vážnejších dôvodov prichádzajú riešenia aj od materskej spoločnosti.

5.4 Rozhodovanie o potrebe nového procesu alebo zmeny existujúceho procesu je výhradne v rukách materskej spoločnosti. Vybraná spoločnosť prijíma rozhodnutie a podnikne k tomu potrebné ďalšie kroky. Prvým z nich je, že na stretnutí informuje všetkých pracovníkov o blížiaci sa zmene, pripraví podklady pre potrebné školenia a vyčlení čas potrebný pre adaptovanie pracovníkov a zvládnutie školenia. Ak ide o zásadnú zmenu, školenie realizuje priamo materská spoločnosť. Na tieto školenia, ako aj celkovo na implementáciu nového procesu, dohliadajú škoolitelia, vedúci pracovníci a informujú vedenie spoločnosti. Ak ide o nový proces, ktorý si vyžaduje prijatie nových pracovníkov, vedúci pracovníci začnú s náborom zamestnancov a ich následným školením.

5.5 Pri navrhovaní a vyvíjaní nových výrobkov a služieb sa berie ohľad aj na potreby, očakávania a nápady zákazníkov. Hneď po uzatvorení zmluvy na konkrétny produkt, je zákazník telefonicky kontaktovaný, či bol spokojný s postupom pracovníka a samotným ponúkaným produktom. Táto spätná väzba slúži vedeniu spoločnosti k zisteniu potrieb a požiadaviek zákazníka a k zlepšeniu celkovému dojmu z vykonanej obchodnej činnosti. Často sa stáva, že zákazníci už pri rozhovore s pracovníkmi upresnia svoje postrehy a tie potom pracovníci posunú ďalej vedúcim pracovníkom. Ide o postrehy týkajúce sa samotného produktu, prezentácie pracovníka, spôsobu platby a viazanosti. Podstatné je uviesť, že pri ponúkaných produktoch (plyn a elektrina) nemožno vykonávať rôzne variácie a preto ide skôr o vývoj doplnkových a servisných služieb.

5.6 Navrhovanie a zavádzanie nových alebo zmenených produktov je aj často iniciované návrhmi a kreativitou vlastných pracovníkov. Pracovníci prichádzajú denne do kontaktu so zákazníkmi, a teda vedia, čo môže prispieť ich vyššej spokojnosti, čo je pre nich lákavé a zaujímavé, na čo pozitívne reagujú a naopak, čo väčšina z nich odmieta a považuje za nepotrebné. Tieto podnety sú komunikované materskej spoločnosti, ktorá zväži ich zakomponovanie do súčasne ponúkaných služieb.

5.7 Prezentácia spoločnosti navonok ako aj marketing ponúkaných produktov je plne v rézii materskej spoločnosti. Materská spoločnosť má internetovú stránku, zákazníci môžu využiť niekoľko telefonických liniek na informovanie sa o produktoch a môžu navštíviť zákaznícke centrá. Po zistení, že klasické zákaznícke centrá nie sú príliš vytážené (pretože ak zákazník pravidelne platí a nemá žiadny problém s distribúciou energie, tak nie je dôvod, aby zákaznícke centrum navštívil), sa spoločnosť rozhodla pre vytvorenie externého zákazníckeho centra, teda obchodno-technickí pracovníci chodia priamo za zákazníkom. Samozrejme, zákazníci sú písomne informovaní o budúcej návšteve alebo je s nimi priamo telefonicky dohodnuté stretnutie. Marketing je zameraný na materskú spoločnosť a produkty, ktoré poskytuje, nie na analyzovanú spoločnosť.

5.8 Tým, že sa zákazníci navštevujú priamo v pohodlí domova a sú im poskytnuté produkty na mieru vo forme rôznych doplnkových služieb, sa zákazníkovi šetrí čas, ktorý by strávil príchodom na niektoré zákaznícke centrum a zvyšuje sa jeho spokojnosť. Ak zákazníkovi nevyhovuje čas návštevy, je možné jednoducho telefonicky dohodnúť iný termín. Taktiež je možné, aby zákazník z jedného miesta spísal zmluvy na všetky svoje nehnuteľnosti na území, v ktorom spoločnosť pôsobí. Následne sa telefonickou verifikáciou zisťuje, či boli splnené požiadavky zákazníka a zodpovedané všetky jeho otázky.

5.9 Okrem toho, že pracovníci privádzajú nových zákazníkov do spoločnosti a predlžujú viazanosť zmlúv na elektrinu a plyn tým existujúcim, ponúkajú v mene spoločnosti aj platené doplnkové služby týkajúce sa zabezpečenie domácnosti, zdravia, spotrebičov, IT pomoci a podobne. Okrem týchto doplnkových výhod sa verným zákazníkom (možno ich v tomto prípade označiť za kľúčových) dávajú bezplatné výhody v podobe pomoci a starostlivosti pri havarijných situáciách. Zároveň je zákazníkom vysvetlená zľava 10% počas prvého roku užívania energií. Kľúčovým zákazníkom je sezónne dávaná aj malá pozornosť za vernosť.

5.10 Ako už bolo spomenuté, spokojnosť zákazníkov sa zisťuje priamo pri návšteve pracovníka – ak zákazník nie je spokojný, tak nepodpíše žiadnu zmluvu. Na toto sa materská spoločnosť nespolieha a preto sa čerstvo zazmluvnení zákazníci aj telefonicky kontaktujú s otázkami ohľadom produktov, prezentácie pracovníka, prípadne dôvodu zrušenia zmluvy. Takto zabezpečená spätná väzba poskytuje informácie a podnety na to, aby spoločnosť definovala zlepšenia. Či už ide o aktualizáciu a doplnenie produktov alebo lepší ľudský prístup. Tieto interné ukazovatele sa sledujú a pri nepriaznivom vývoji sa taktiež vykonáva okamžitá náprava. Zmenu v produktoch zvažuje a schvaľuje materská spoločnosť a zmeny v prístupe pracovníkov sa riešia rozhovormi, tréновaním a školeniami. Zisťovanie spokojnosti zákazníkov sa v súčasnosti vykonáva iba ústnou (resp. telefonickou) formou.

2.2.2 Bodové hodnotenie Predpokladov

Pri bodovom hodnotení Predpokladov je dodržaný postup modelu START Plus, každá otázka je ohodnotená na škále 0 - 100 bodov. Výsledné bodové hodnotenia jednotlivých kritérií sú dané aritmetickým priemerom otázok daného kritéria.

Pri hodnotení každej otázky sa bodovo definuje prístup (procesy a postupy k danej problematike), aplikácia (aká je snaha spoločnosti uplatniť prístup v praxi), hodnotenie a zlepšovanie (ako prístup a aplikácia spĺňajú požiadavky a plnia stratégiu a ciele spoločnosti). (19)

Tabuľka 6: Kritérium Vedenie - bodové hodnotenie

Otázka	Prístup	Aplikácia	Hodnotenie a zlepšovanie	Body
1.1	60	60	20	47
1.2	50	60	50	53
1.3	50	60	50	53
1.4	70	70	70	70
1.5	50	60	40	50
1.6	40	50	20	37
1.7	50	60	60	57
1.8	60	70	50	60
1.9	30	40	20	30
1.10	30	40	20	30
Body celkom				49

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 7: Kritérium Stratégia - bodové hodnotenie

Otázka	Prístup	Aplikácia	Hodnotenie a zlepšovanie	Body
2.1	30	30	10	23
2.2	30	30	10	23
2.3	20	20	10	17
2.4	20	20	10	17
2.5	10	10	10	10
2.6	10	10	10	10
2.7	10	10	10	10
2.8	20	20	30	23
2.9	20	30	20	23
2.10	40	30	30	33
Body celkom				19

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 8: Kritérium Pracovníci - bodové hodnotenie

Otázka	Prístup	Aplikácia	Hodnotenie a zlepšovanie	Body
3.1	60	60	30	50
3.2	30	40	10	27
3.3	40	40	10	30
3.4	40	50	30	47
3.5	30	40	40	37
3.6	50	50	50	50
3.7	50	50	40	47
3.8	30	30	20	27
3.9	60	60	40	53
3.10	40	50	20	37
Body celkom				41

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 9: Kritérium Partnerstvá a zdroje - bodové hodnotenie

Otázka	Prístup	Aplikácia	Hodnotenie a zlepšovanie	Body
4.1	20	10	0	10
4.2	30	20	10	20
4.3	40	30	0	23
4.4	40	40	20	33
4.5	50	40	30	40
4.6	40	30	20	30
4.7	30	30	30	30
4.8	20	20	0	13
4.9	40	30	10	27
4.10	40	40	10	30
Body celkom				26

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 10: Kritérium Procesy, výroby, služby - bodové hodnotenie

Otázka	Prístup	Aplikácia	Hodnotenie a zlepšovanie	Body
5.1	60	60	20	47
5.2	40	50	40	43
5.3	60	60	60	60
5.4	40	40	20	33
5.5	40	40	40	40
5.6	30	30	10	23
5.7	30	30	10	23
5.8	60	60	60	60
5.9	60	60	40	53
5.10	50	50	40	47
Body celkom				43

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.2.3 Analýza kritérií Výsledkov

Kritérium 6: Zákazníci

Merítka vnímania

Zákazníci majú k dispozícii dve informačné linky, kde môžu kľásť dotazy, z toho jednu informačnú v prípade otázok ohľadom zálohových platieb alebo ročných vyúčtovaní a druhú nonstop poruchovú linku. Ak majú nejaký problém, môžu navštíviť zákaznícke centrum. Za najväčšiu výhodu považuje spoločnosť navštevovanie zákazníkov priamo v pohodlí ich domova. Týmto spôsobmi sa zabezpečí dostatočné informovanie zákazníkov a poskytovanie produktov vysokej kvality. K vyššej spokojnosti zákazníkov patrí aj schopnosť pracovníka poradiť ohľadom produktov a doplnkových služieb či ochota pri vybavovaní reklamácie. Po uzatvorení zmluvy „v teréne“ sú títo zákazníci kontaktovaní operátormi materskej spoločnosti ohľadom spokojnosti s priebehom návštevy. Týmto spôsobom chce materská spoločnosť zabezpečiť spokojnosť a vernosť svojich zákazníkov a zlepšiť prístup pracovníkov k nim. Spoločnosť organizuje pre zákazníkov súťaže, do ktorých sa môžu zapojiť a vyhrať vecné ceny. Pre podporu predaja produktov a pri uzatvorení zmluvy dokonca dávali zákazníkovi aj malú pozornosť – žiarovku a ponúkali na prvý rok zľavu 10%.

Ukazovatele výkonnosti

Pri kritériu Zákazníci je podstatným ukazovateľom výkonnosti počet uzatvorených zmlúv – počet zazmluvnených zákazníkov (denná kvota je 5 zmlúv plynu na pracovníka a k tomu príslušné doplnkové služby či elektrina). Počet celkovo uzatvorených zmlúv a zmlúv po verifikácii je pravidelne sledovaný a hodnotený. Každý týždeň je stanovený týždenný cieľ, ktorý sa hodnotí. Cieľ je stanovený od náročnosti terénu, počtu pracovných dní v týždni a počtu pracovníkov. U zákazníkov, ktorí si to rozmysleli a chcú zmluvu zrušiť (storno zákazníci) sa rozlišujú tri dôvody, a to nespokojnosť s pracovníkom, nespokojnosť s produktami a neochota zmeniť dodávateľa energií. Nespokojnosť s pracovníkom a nespokojnosť s produktmi môže spoločnosť ovplyvniť, a preto sa snaží svojimi aktivitami o minimalizáciu týchto ukazovateľov, čo je aj pravidelne kontrolované. Jednotlivé počty zmlúv sa v nasledovnej tabuľke vzťahujú na jedného obchodného pracovníka (ktorý navštevuje zákazníkov).

Tabuľka 11: Kritérium Zákazníci - sledované ukazovatele výkonnosti

Zákazníci	2013	2014	2015	2016
Počet uzatvorených zmlúv na 1 obchodného pracovníka	632	519	785	904
Počet zmlúv po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	540	405	638	730
Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s pracovníkom na 1 obchodného pracovníka	33	48	39	46
Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s produktmi na 1 obchodného pracovníka	22	25	32	36
Počet zrušených zmlúv z dôvodu neochoty meniť dodávateľa na 1 obchodného pracovníka	37	41	76	92

Zdroj: (15)

Nasledujúce štyri grafy znázorňujú vývoj zmlúv v jednotlivých rokoch uvádzaný na jedného pracovníka. Z prvého grafu je vidieť, že vývoj celkového počtu uzatvorených zmlúv a zmlúv, ktoré prešli verifikáciou (teda sú úspešné) je pozitívny a približne rovnomerný s výnimkou druhého sledovaného roku, kedy spoločnosť musela čeliť novým konkurentom na trhu.



Graf 1: Počet uzatvorených a verifikovaných zmlúv na 1 obch.pracovníka
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Nasledovné tri grafy odzrkadľujú vývoj zrušených zmlúv. Dôvody zrušenia sú tri najčastejšie – nespokojnosť s pracovníkom, nespokojnosť s produktom a neochota meniť dodávateľa. Vo všetkých rokoch je podiel zrušených zmlúv pre nevysvetlené produkty najmenší. Nespokojnosť s pracovníkom sa od druhého roku drží na podobných číslach. Neochota meniť dodávateľa je v prvých dvoch rokoch približne vyrovnaná no v treťom a štvrtom roku je rozdiel razantný. Príčinou nárastu stornovaných zmlúv pre neochotu meniť dodávateľa spočíva v tom, že v tomto roku sa naplno prejavilo otvorenie trhu s energiami, vstup viacerých konkurentov, z nich niektorí zákazníkov zavádzajú. Preto sú ľudia opatrní a zbytočne nechcú meniť podmienky dodávok energií a dodávateľov. Napriek tomu, že jednotlivé hodnoty z roka na rok rastú, možno v konečnom dôsledku označiť trend za pozitívny, pretože celkový počet uzavretých zmlúv narastá rýchlejším tempom.



Graf 2: Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s pracovníkom
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 3: Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s produktom
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 4: Počet zrušených zmlúv z dôvodu neochoty meniť dodávateľa
(Zdroj: Vlastné vypracovanie)

Kritérium 7: Pracovníci

Merítka vnímania

Merítka vnímania u pracovníkov nie sú zisťované žiadnou predpísanou písomnou formou. Najčastejšie sú realizované prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov, či už s priamymi nadriadenými alebo školiteľmi (pracovník, ktorý školí nového pracovníka a je zodpovedný za niekoľkých ďalších pracovníkov). Pracovník hneď po príchode absolvuje hodnotné školenie, v ktorom sa plne zaučí. Počas výkonu práce spoločnosť organizuje vzdelávanie v oblasti nových produktov, zmien zákona a nariadení, zmien taríf. Taktiež poskytuje informácie o konkurentoch a snaží sa hľadať nové spôsoby, ako vyčerpávajúco odpovedať na dotazy zákazníkov, tzv. silné argumenty, ktoré pomôžu pri ponúkaní produktov a uzatváraní zmlúv.

Vedenie spoločnosti stanovilo klasický a skrátený pracovný týždeň, priemerne to vychádza voľno na každý druhý piatok. Pracovníkom síce neprispieva na stravu ani na dopravu do kancelárie, plne však hradí výdavky na benzín do jednotlivých lokalít, kde zákazníci bývajú a majú svoje odberné miesta. V zimnom období im dáva do obce

automobily navyše, ktoré slúžia ako pojazdná kancelária, na zahriatie a obvolanie zákazníkov. Spoločnosť organizuje v rámci výkonu pracovníkov externého zákaznického centra rôzne motivačné súťaže s vecnými cenami. Spoločnosť chce zabezpečiť spokojnosť pracovníkov.

Ukazovatele výkonnosti

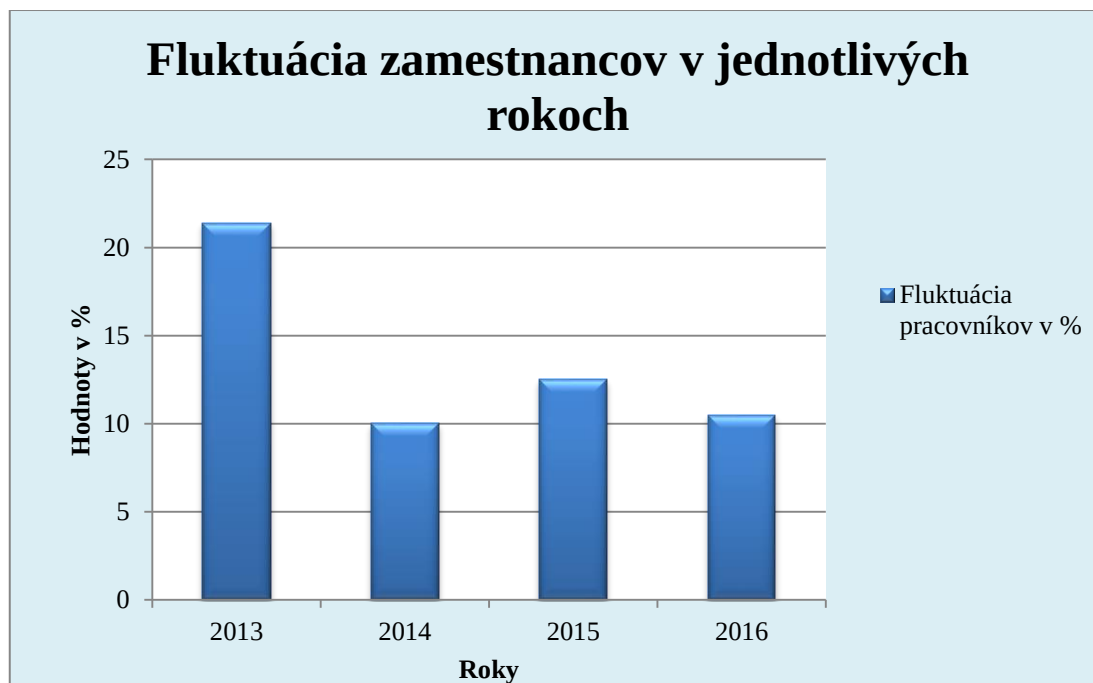
Do ukazovateľov výkonnosti v kritériu Pracovníci patrí celkový počet zamestnancov za obdobie, počet zamestnancov, ktorí chodia za zákazníkmi do terénu a odpracovaný počet dní. Ďalej sa sleduje ukazovateľ fluktuácie zamestnancov. Keďže sú pracovníci platení od výkonu, teda od počtu zverifikovaných zmlúv, sleduje sa tu aj ukazovateľ počtu celkových a zverifikovaných zmlúv na jedného pracovníka totožný s počtom celkových a zverifikovaných zmlúv na jedného pracovníka v kritériu Zákazníci. Počet zmlúv, ktorý má byť dosiahnutý na konci týždňa je stanovený na jeho začiatku v závislosti od náročnosti oblasti, počtu pracovných dní a počtu pracovníkov.

Tabuľka 12: Kritérium Pracovníci - sledované ukazovatele výkonnosti

Pracovníci	2013	2014	2015	2016
Celkový počet pracovníkov	14	20	20	19
Počet obchodných pracovníkov	7	12	12	11
Fluktuácia pracovníkov v %	21,4	10	15	10,5
Úrazovosť na cestách	4	1	2	2
Náklady na školenie na 1 pracovníka	602	579	361	322
Počet dní školenia na 1 pracovníka	8,8	4,9	4,9	4,2
Počet odpracovaných dní	216	242	240	238
Počet uzavretých zmlúv na 1 obchodného pracovníka	632	519	785	904
Počet zmlúv po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	540	405	638	730
Počet zmlúv na plyn po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	227	140	277	309
Počet zmlúv na elektrinu po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	259	228	270	302

Pracovníci	2013	2014	2015	2016
Počet zmlúv na doplnkové služby po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	54	37	91	118

Zdroj: (15)



Graf 5: Fluktuácia zamestnancov v jednotlivých rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

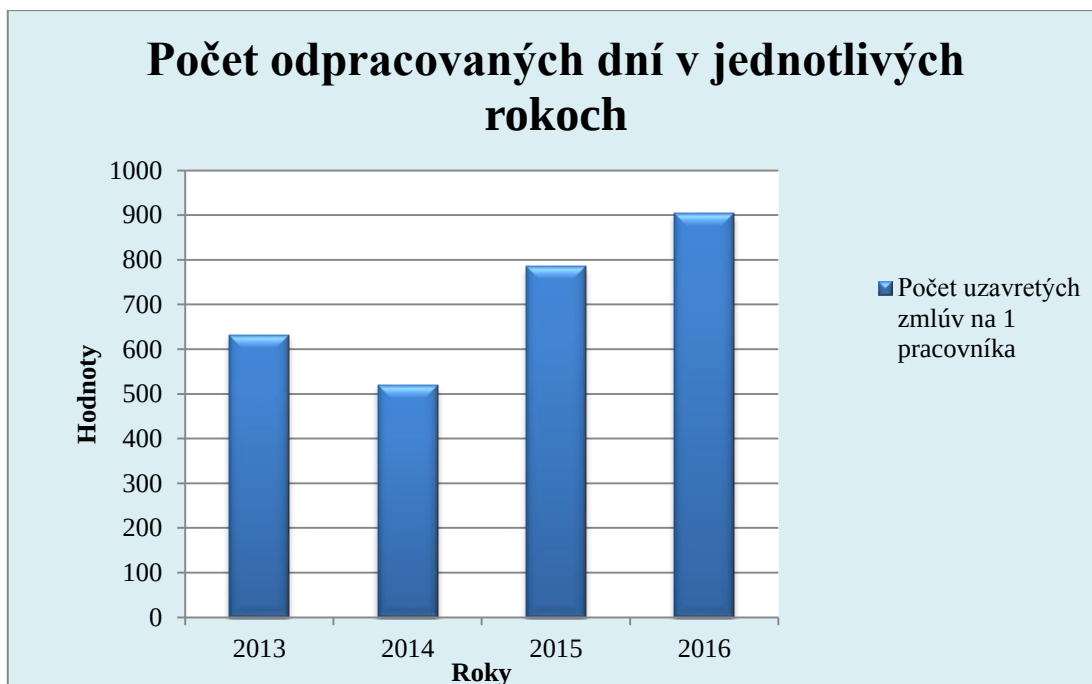
Graf potvrdzuje, že prvý rok sledovaného obdobia je rok, v ktorom sa vytvorilo externé zákaznícke centrum (vybraná spoločnosť) a teda fluktuácia pracovníkov bola značne vysoká. V ďalších troch rokoch sa fluktuácia vyrovnala a ostáva na približne rovnakých hodnotách. Fluktuácia pracovníkov sa vypočíta ako podiel pracovníkov, ktorí zo spoločnosti odišli a celkového počtu pracovníkov v spoločnosti.

V ďalšom grafe je vidieť, že počiatočné náklady na školenie zamestnancov boli vysoké. Postupne každým rokom sa náklady na školenie znižujú, každoročne sa konajú školenie, ktoré iba aktualizujú a dopĺňajú informácie.



Graf 6: Náklady na školenie jedného pracovníka
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Na poslednom grafe v kritériu Pracovníci je zobrazená závislosť celkového počtu uzatvorených zmlúv a počtu odpracovaných dní v jednotlivých rokoch sledovaného obdobia. Z grafu možno vidieť, že počet pracovných dní sa v posledných troch rokoch ustálil na podobných hodnotách, počet uzatvorených zmlúv sa zvyšuje s výnimkou druhého sledovaného roku, kedy spoločnosť čelila príchodu nových konkurentov na trh. Túto závislosť možno označiť ako slabú, veľký vplyv na počet uzatvorených zmlúv nemá počet dní ale to, že sa zvýšil počet pracovníkov zo 7 v prvom sledovanom roku na 12 a 11 v ďalších rokoch.



Graf 7: Počet odpracovaných dní v jednotlivých rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kritérium 8: Spoločnosť

Merítka vnímania

Ako už bolo spomenuté pri predstavení spoločnosti, pracovníci vybranej spoločnosti vystupujú v mene materskej spoločnosti. Vybraná spoločnosť ako taká neorganizuje prieskumy verejnosti, ani sa nestará o zveľadovanie verejnej mienky o nej, ale zlepšuje dobré meno a image materskej spoločnosti. Materská spoločnosť ako významný dodávateľ energií na slovenskom trhu má založenú nadáciu, ktorou pomáha k rozvoju školstva, inovácií a komunít na území Slovenskej republiky. Verejnosťou bol tiež pozitívne vnímaný prieskum o podporu obnoviteľných zdrojov energie a bolo zistené, že záujem obyvateľov Slovenska o zelenú energiu neustále narastá. O materskej spoločnosti tiež dost' informujú v tlači a iných médiách. Všetko je to však o materskej spoločnosti a nie o jej dcére – analyzovanej spoločnosti. Tá iba prispieva k šíreniu dobrého mena matky.

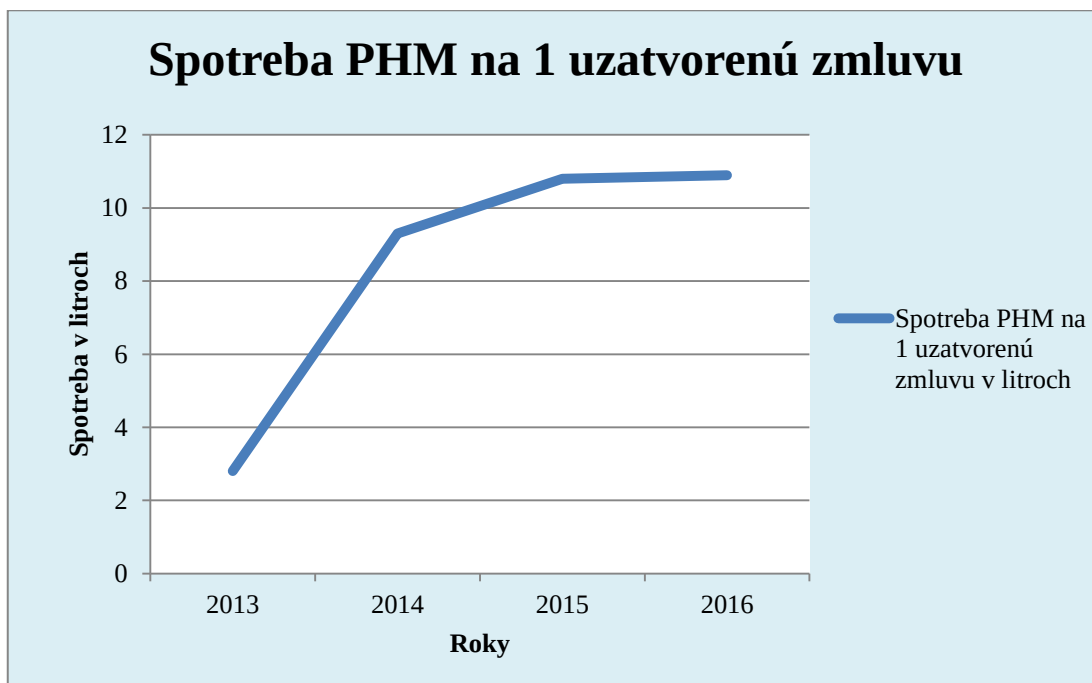
Ukazovatele výkonnosti

Do kritéria Spoločnosť možno zaradiť k ukazovateľom výkonnosti evidenciu výdavkov spojených s PHM. Práve táto položka je podstatná z hľadiska šetrenia životného prostredia a optimálneho využívania automobilov na dochádzanie za zákazníkmi. Ako je možné vidieť v tabuľke a aj grafe, spotreba a teda aj výdavky spojené s PHM vzrástli oproti prvému roku, nakoľko sa zvýšil počet pracovníkov o 5 (v poslednom roku o 4), tým pádom pribudlo jedno pracovné auto. Ďalším dôvodom zvyšovania výdavkov je fakt, že už boli odservisovaní zákazníci v blízkom okolí a teda sa pracovníci posunuli do vzdialenejších lokalít. Nárast súvisí aj s väčším počtom odpracovaných dní v ostatných rokoch sledovaného obdobia. Tabuľka vyjadruje ukazovateľ prepočítaný na jednu uzatvorenú zmluvu.

Tabuľka 13: Kritérium Spoločnosť - sledované ukazovatele výkonnosti

Spoločnosť	2013	2014	2015	2016
Spotreba PHM na 1 uzatvorenú zmluvu v litroch	2,8	9,3	10,8	8,2

Zdroj: (15)



Graf 8: Spotreba PHM na jednu uzatvorenú zmluvu
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Kritérium 9: Ekonomické výsledky

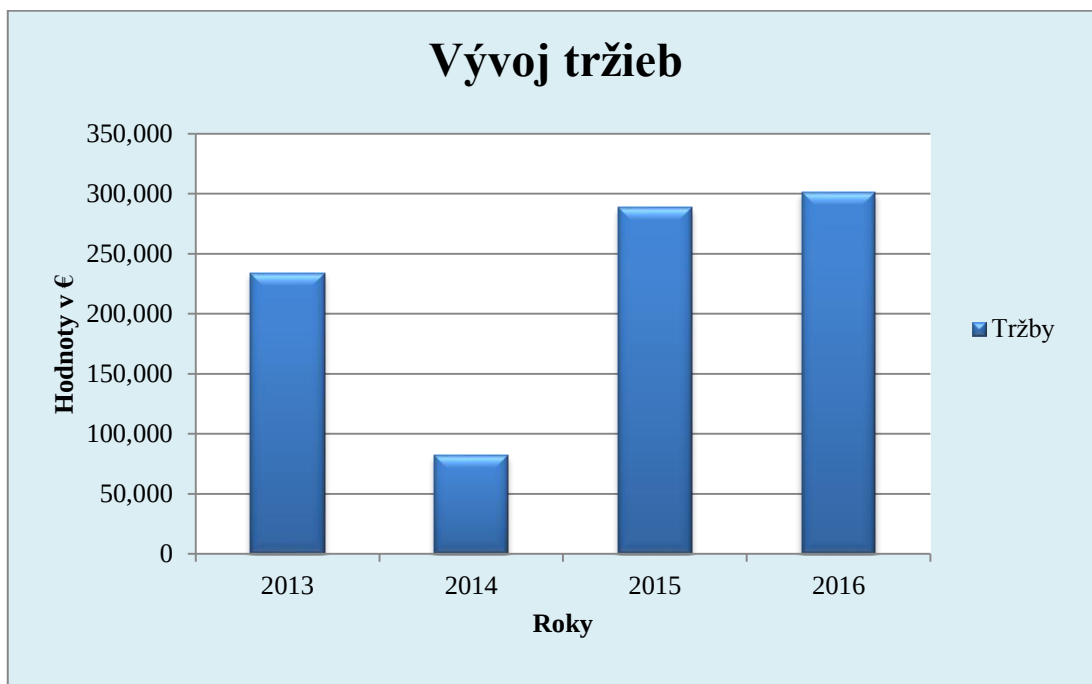
Ekonomické výstupy

Za najdôležitejšie merítka vnímania, ktoré spoločnosť eviduje, sú považované výsledok hospodárenia a vývoj tržieb.

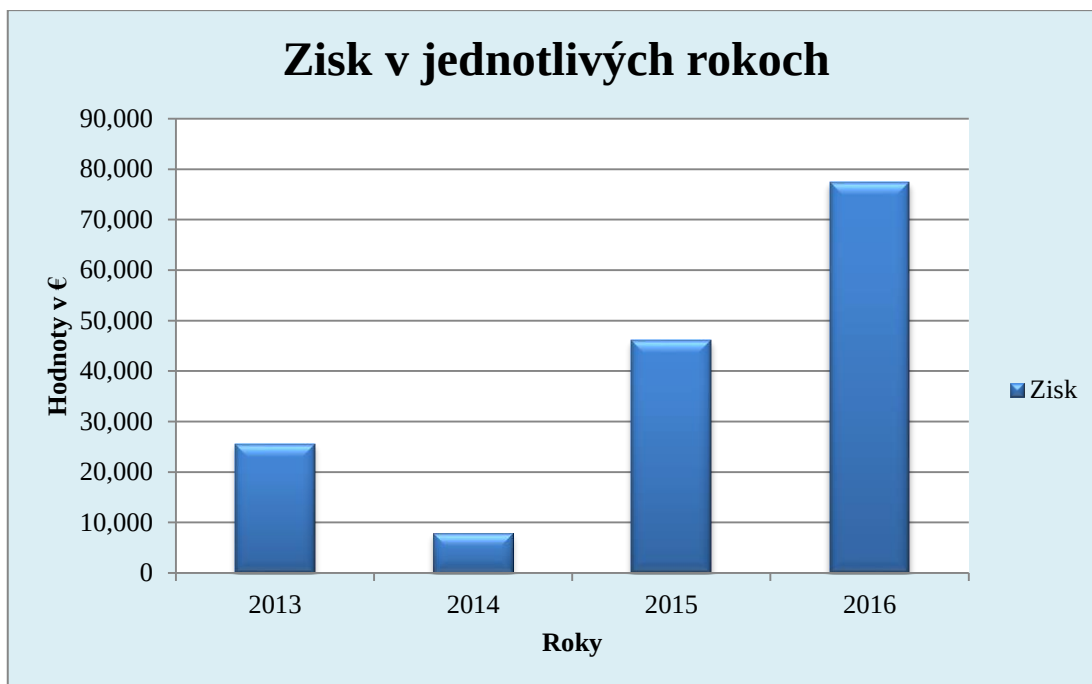
Tabuľka 14: Kritérium Ekonomické výsledky - sledované merítka vnímania

Ekonomické výsledky	2013	2014	2015	2016
Tržby v €	233 812	82 219	288 590	301 140
Výsledok hospodárenia v €	25 552	7 858	46 065	77 378

Zdroj: (15)



Graf 9: Vývoj tržieb
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 10: Zisk v jednotlivých rokoch
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z tabuľky aj grafov možno určiť pozitívny trend vývoja týchto ukazovateľov, aj keď v roku 2014 nastal výrazný prepad z dôvodu príchodu nových konkurentov na trh. V ďalších rokoch podnikli potrebné marketingové kroky a pridali doplnkové služby, preto sa hodnoty začali zvyšovať. V celom sledovanom období je spoločnosť zisková, teda má kladný výsledok hospodárenia. Z účtovných výkazov spoločnosti je vidieť, že najviac sa na tomto zisku podieľajú tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb. V posledných dvoch rokoch boli dokonca zvýšené hodnoty oproti prvému roku, čo predikuje nárast aj v ďalších rokoch.

Ukazovatele výkonnosti

Najpodstatnejšie interné ukazovatele výkonnosti pre danú spoločnosť súvisia s dosiahnutými tržbami v jednotlivých rokoch. Konkrétne sa sleduje produktivita na pracovníka, počet verifikovaných zmlúv, podiel elektriny, plynu a doplnkových služieb na celkových tržbách. K ukazovateľom výkonnosti možno zaradiť aj vynaložené náklady na školenie, ktoré už boli bližšie rozobrané v kritériu 7: Pracovníci.

Tabuľka 15: Kritérium Ekonomické výsledky - sledované ukazovatele výkonnosti

Ekonomické výsledky	2013	2014	2015	2016
Náklady na školenie na 1 pracovníka	602	579	361	322
Produktivita v € na 1 obchodného pracovníka	33 402	6 852	24 049	27 376
Počet zmlúv po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	540	405	638	730
Podiel elektriny na tržbách v €	112 230	46 052	121 208	123 467
Podiel plynu na tržbách v €	98 201	28 777	124 094	126 479
Podiel doplnkových služieb na tržbách v €	23 381	7 390	43 288	51 194

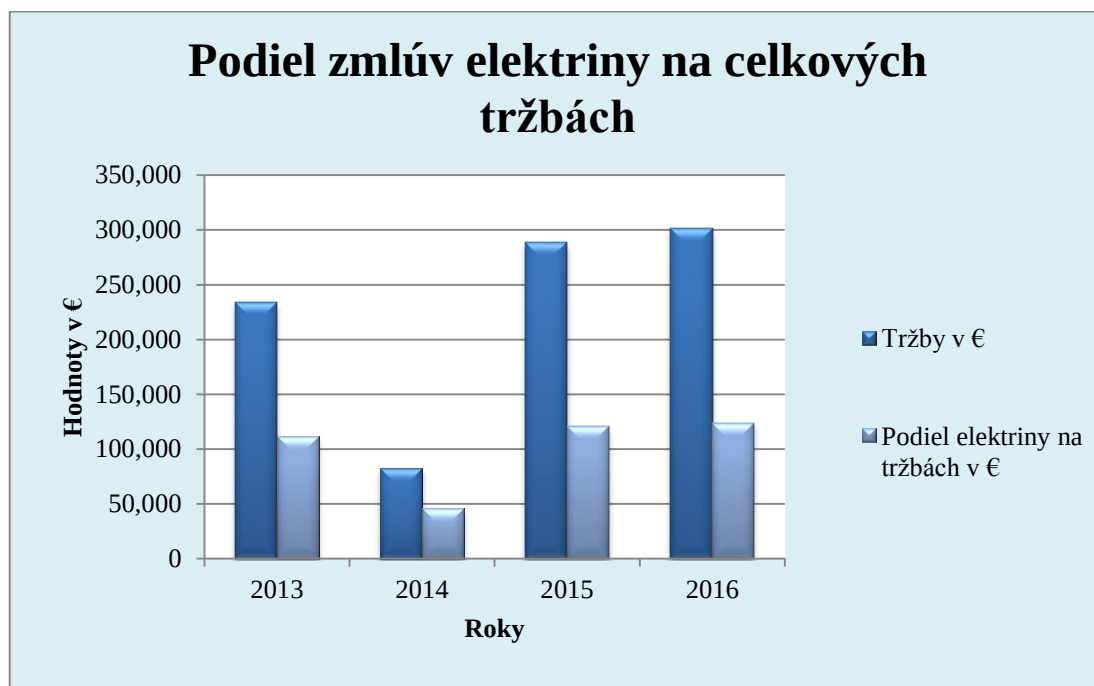
Zdroj: (15)



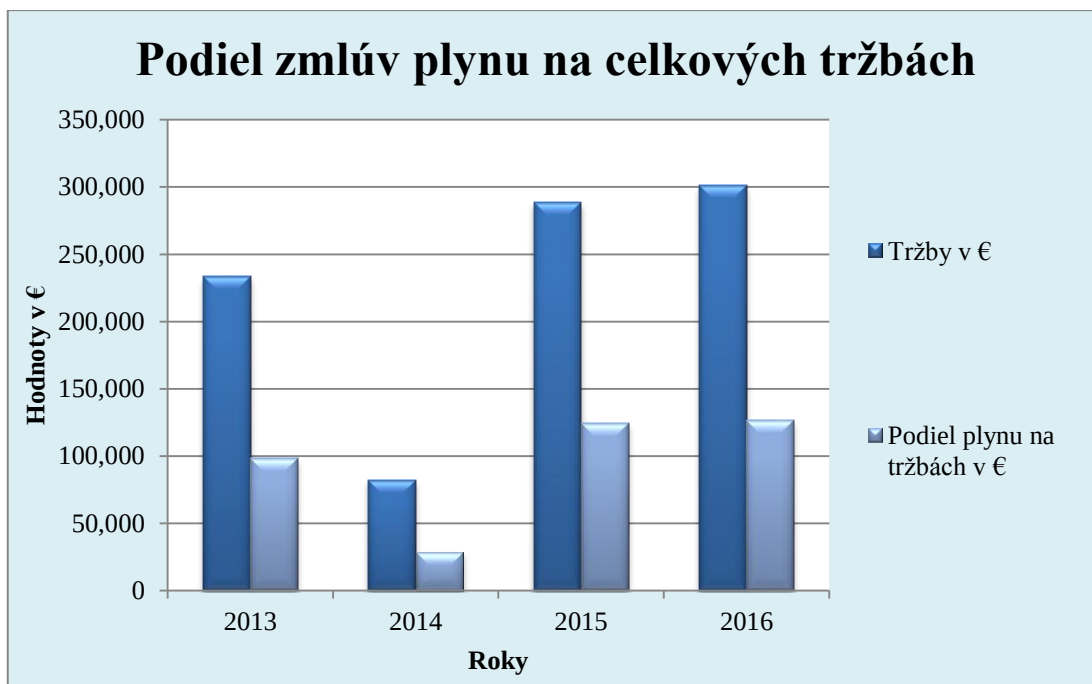
Graf 11: Vývoj produktivity na jedného obchodného pracovníka
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z grafu vývoja produktivity je opäť možné vidieť, že v druhom roku sledovaného obdobia sa znížila produktivita z dôvodu príchodu nových konkurentov na trh. V treťom a štvrtom roku sa produktivita postupne zvyšuje a má rastúcu tendenciu. Produktivita sa vypočíta ako podiel tržieb a počtu pracovníkov.

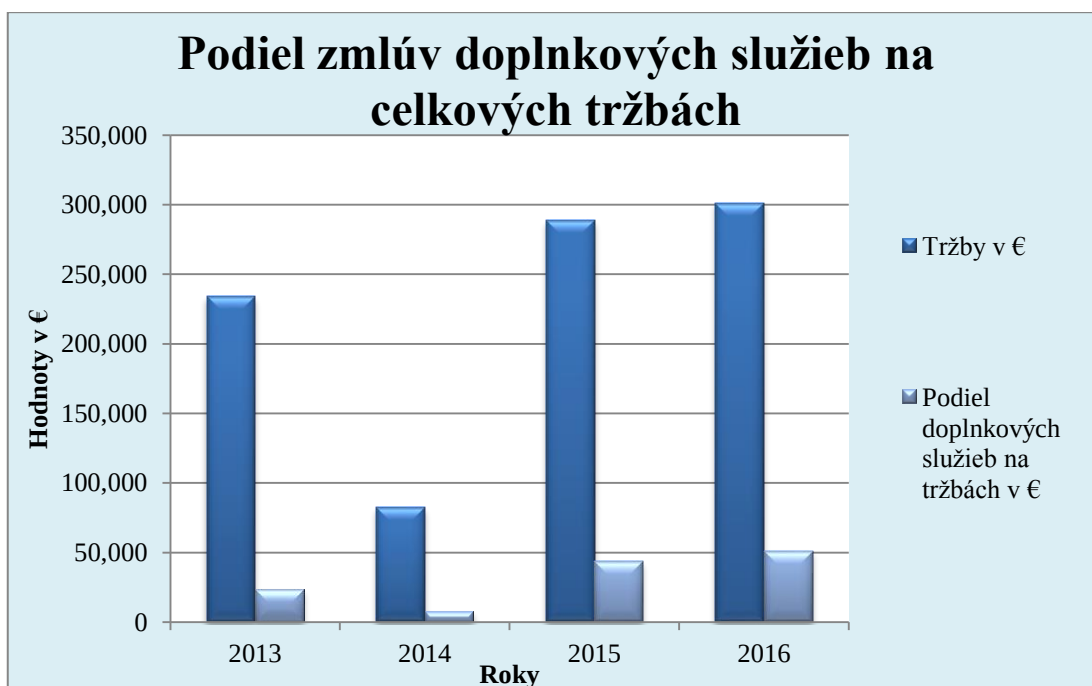
Nasledujúce tri grafy znázorňujú podiel jednotlivých produktov (elektriny, plynu a doplnkových služieb) na celkových tržbách v sledovanom období. Najmenší podiel na tržbách majú doplnkové služby. Elektrina prevažuje nad plynom prvé dva roky sledovaného obdobia, ale od roku 2015 má už plyn o niečo vyšší podiel. Opäť platí, že druhý rok bol poznačený príchodom konkurencie.



Graf 12: Podiel elektriny na celkových tržbách
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 13: Podiel plynu na celkových tržbách
(Zdroj: Vlastné spracovanie)



Graf 14: Podiel doplnkových služieb na celkových tržbách
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.2.4 Bodové hodnotenie Výsledkov

Tabuľka 16: Kritérium Zákazníci - bodové hodnotenie

	Zákazníci	Trendy	Ciele	Zrovnanie	Rozsah a primeranosť	Bodové rozmedzie	Pridelené body
6.1	Komunikácia so zákazníkmi						
	Čiastkové kritérium celkovo	15	12	0	10	10-20	11
6.2	Počet uzatvorených zmlúv na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zmlúv po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s pracovníkom na 1 obchodného pracovníka						
	Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s produktmi na 1 obchodného pracovníka						
	Počet zrušených zmlúv z dôvodu neochoty meniť dodávateľa na 1 obchodného pracovníka						
	Čiastkové kritérium celkovo	39	36	0	25	35-49	38

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 17: Kritérium Pracovníci - bodové hodnotenie

	Pracovníci	Trendy	Ciele	Zrovnanie	Rozsah a primeranosť	Bodové rozmedzie	Pridelené body
7.1	Spokojnosť pracovníkov						
	Čiastkové kritérium celkovo	10	10	0	17	10-20	15
7.2	Celkový počet pracovníkov	X					

	Pracovníci	Trendy	Ciele	Zrovnanie	Rozsah a primeranosť	Bodové rozmedzie	Pridelené body
	Počet obchodných pracovníkov	X					
	Fluktuácia pracovníkov v %						
	Úrazovosť na cestách	X					
	Náklady na školenie 1 pracovníka	X					
	Počet dní školenia	X					
	Počet odpracovaných dní	X					
	Počet uzatvorených zmlúv na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zmlúv po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zmlúv na plyn po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zmlúv na elektrinu po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Počet zmlúv na doplnkové služby po verifikácii na 1 obchodného pracovníka	X	X				
	Čiastkové kritérium celkovo	65	42	0	60	60-75	67

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 18: Kritérium Spoločnosť - bodové hodnotenie

Spoločnosť		Trendy	Ciele	Zrovnanie	Rozsah a primeranosť	Bodové rozmedzie	Pridelené body
8.1	Image a dobré meno						
	Čiastkové kritérium celkovo	0	0	0	10	0-15	4
8.2	Spotreba PHM na 1 uzavretú zmluvu v litroch						
	Čiastkové kritérium celkovo	0	10	0	10	1-12	7

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 19: Kritérium Ekonomické výsledky - bodové hodnotenie

Ekonomické výsledky		Trendy	Ciele	Zrovnanie	Rozsah a primeranosť	Bodové rozmedzie	Pridelené body
9.1	Tržby v €	X	X				
	VH v €	X	X				
	Čiastkové kritérium celkovo	39	50	0	30	26-45	31
9.2	Náklady na školenie na 1 pracovníka	X					
	Produktivita v € na 1 obchodného pracovníka						
	Podiel elektriny na tržbách v €	X	X				
	Podiel plynu na tržbách v €	X	X				
	Podiel doplnkových služieb na tržbách v €	X	X				
	Čiastkové kritérium celkovo	69	50	0	62	65-75	65

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 20: Bodové hodnotenie za jednotlivé kritériá Výsledkov

Kritérium	Čiastkové kritérium	Pridelené body	Váha	Výsledné Body
Kritérium 6: Zákazníci	6.1	11	0,75	8,3
	6.2	38	0,25	9,5
Bodové hodnotenie celkovo za kritérium 6:				17,8
Kritérium 7: Pracovníci	7.1	15	0,75	11,3
	7.2	67	0,25	16,8
Bodové hodnotenie celkovo za kritérium 7:				28,1
Kritérium 8: Spoločnosť	8.1	4	0,5	2,0
	8.2	7	0,5	3,5
Bodové hodnotenie celkovo za kritérium 8:				5,5
Kritérium 9: Ekonomické výsledky	9.1	31	0,5	15,5
	9.2	65	0,5	32,5
Bodové hodnotenie celkovo za kritérium 9:				48,0

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

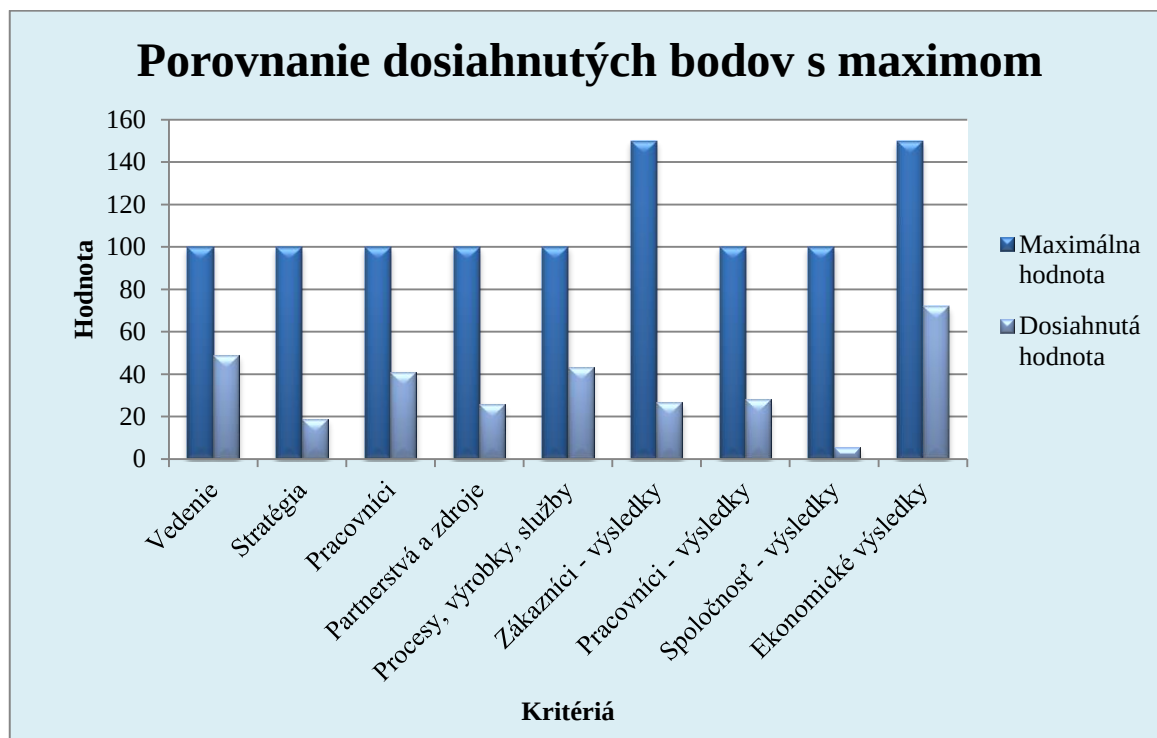
2.2.5 Celkové bodové hodnotenie

Tabuľka 21: Celkové bodové hodnotenie

Kritérium	Pridelené body	Váha	Celkové body
1 Vedenie	49	1	49
2 Stratégia	19	1	19
3 Pracovníci	41	1	41
4 Partnerstvá a zdroje	26	1	26
5 Procesy, výrobky a služby	43	1	43
6 Zákazníci - výsledky	17,8	1,5	26,7
7 Pracovníci - výsledky	28,1	1	28,1
8 Spoločnosť - výsledky	5,5	1	5,5
9 Ekonomické výsledky	48,0	1,5	72
Celkový počet bodov			310

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Podľa modelu START Plus sa celkový počet bodov dosiahnutý z hodnotenia u začínajúcich podnikov pohybuje v rozsahu 100 – 300 bodov. Samozrejme treba prihliadnuť na výsledok s určitou toleranciou +/- 25 bodov. Výsledok analyzovanej spoločnosť je 310, čo je aj po prihliadnutí tolerancie stále veľmi pekný výsledok, keďže ide o spoločnosť začínajúcu so sebahodnotením. V nasledujúcom grafe možno prehľadne vidieť najsilnejšie a najslabšie oblasti spoločnosti.



Graf 15: Porovnanie dosiahnutých bodov s maximom
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

3 IDENTIFIKÁCIA SILNÝCH STRÁNOK A OBLASTÍ PRE ZLEPŠENIE

V nadväznosti na analytickú časť, v ktorej som vybranú spoločnosť posúdila zo všetkých deviatich kritérií modelu START Plus, sa v tejto kapitole nachádza zhrnutie silných stránok spoločnosti a naopak aj oblastí pre zlepšenie. Z týchto oblastí na zlepšenie bude vychádzať návrhová časť diplomovej práce.

Tabuľka 22: Kritérium Vedenie - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Vedenie	
Silné stránky	Jasne definované poslanie, vízia a firemné hodnoty Dobré vzťahy so zamestnancami Angažovanosť zainteresovaných strán do identifikácie postupu práce Dôraz na spokojnosť zákazníka Priebeh riadenia zmien
Oblasti pre zlepšenie	Ústna forma zisťovania spätnej väzby od zamestnancov Malá autonómnosť spoločnosti voči materskej spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 23: Kritérium Stratégia - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Stratégia	
Silné stránky	Jasná definícia trhu Vyjasnenie základnej stratégie na najnižšiu úroveň Presne definované potenciálne riziká Jasne stanovený súbor interných ukazovateľov Vybudovaný systém kontroly pri dosahovaní cieľov
Oblasti pre zlepšenie	Nedostatočné zhromažďovanie informácií o trendoch v technológiách Chýbajúce porovnanie s druhým externým zákazníckym centrom

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 24: Kritérium Pracovníci - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Pracovníci	
Silné stránky	Otvorená komunikácia Presná definícia pracovného postupu Kvalitné vstupné školenie, preškolenia a škoolitelia Prepracovaný systém hodnotenia Pravidelná kontrola ukazovateľov výkonnosti Vypracovaný systém rozvoja zamestnancov Definovanie právomoci a zodpovednosti a ich delegovanie Možnosť kariérneho rastu
Oblasti pre zlepšenie	Žiadna písomná forma prieskumu spokojnosti Zložitý systém odovzdávania zmlúv, verifikácie a ich ďalšieho spracovania

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 25: Kritérium Partnerstvá a zdroje - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Partnerstvá a zdroje	
Silné stránky	Hospodárne využívanie zdrojov Prepracovaný know-how Zavedený systém environmentálneho manažérstva ISO 14 001 Triedenie odpadu
Oblasti pre zlepšenie	Veľká závislosť od materskej spoločnosti Technologický rozvoj Ochrana dát

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 26: Kritérium Procesy, výroby, služby - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Procesy, výroby, služby	
Silné stránky	Zavedený a certifikovaný systém integrovaného manažérstva Osobný kontakt so zákazníkmi Kvalitná ponuka produktov Posúdenie výsledkov na dennej báze Presne definovaný postup nápravných opatrení
Oblasti pre zlepšenie	Marketing externého zákazníckeho centra Forma zisťovania spokojnosti zákazníkov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 27: Kritérium Zákazníci-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Zákazníci – výsledky	
Silné stránky	Rastúci počet spokojných zákazníkov Snaha odstrániť dôvody nespokojnosti Komunikácia so zákazníkmi
Oblasti pre zlepšenie	Posilnenie mena spoločnosti v porovnaní s inými dodávateľmi

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 28: Kritérium Pracovníci-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Pracovníci – výsledky	
Silné stránky	Pracovné podmienky (aj v nepriaznivom počasí) Sledovanie výkonnosti Realizácia školení Nízka fluktuácia zamestnancov Nízka úrazovosť Zvyšujúci sa počet uzatvorených zmlúv na produkty
Oblasti pre zlepšenie	Žiadna predpísaná forma hodnotenia spokojnosti pracovníkov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 29: Kritérium Spoločnosť-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Spoločnosť – výsledky	
Silné stránky	Eliminácia dopadu na životné prostredie
Oblasti pre zlepšenie	Povedomie o externom zákazníckom centre

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 30: Kritérium Ekonomické výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie

Ekonomické výsledky	
Silné stránky	Ziskovosť spoločnosti Približne vyrovnaný podiel elektriny a plynu na tržbách
Oblasti pre zlepšenie	Nepripravenosť na príchod konkurencie v roku 2014

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4 NÁVRHY NA ZLEPŠENIE

4.1 Zavedenie tabletov

Na základe rozhovorov so zamestnancami spoločnosti a aj na základe zhodnotenia tretieho a štvrtého kritéria (Pracovníci a Partnerstvá a zdroje) vidím prvú oblasť na zlepšenie v procese uzatvárania fyzických zmlúv, od ich uzatvorenia so zákazníkom, cez následné prepisovanie a nahrávanie do systému, odnášanie do materskej spoločnosti, skenovanie a archiváciu. V skratke popísaný celý proces so zmluvami (bližšie rozobraný v podkapitole 2.2.1 Analýza Kritérií Predpokladov, Kritérium: Pracovníci, bod 3.1) považujem za časovo náročný a zdĺhavý.

Mojím návrhom, ktorý by skrátil a zjednodušil tento proces, je zavedenie tabletov a s tým spojené elektronické vypisovanie zmlúv. Tablety by slúžili obchodným pracovníkom v teréne pri práci so zákazníkom a úplne by nahradili fyzické vypisovanie zmlúv. Zazmluvnení zákazníci spolu s produktmi by boli ihneď ukladaní do systému materskej spoločnosti, čím by sa úplne zrušili aktivity ako prepisovanie údajov zo zmlúv, zasielanie týchto údajov do materskej spoločnosti pre nahratie do systému, odnášanie fyzických zmlúv do materskej spoločnosti a tam následné skenovanie a archivovanie týchto dokumentov. Vo vybranej spoločnosti ako aj v materskej spoločnosti by to znamenalo zmenu náplne práce administratívnych pracovníčok, prípadne presun na inú pracovnú pozíciu v rámci tejto energetickej skupiny. Zmeny v personálnom zložení spoločnosti by sa však udiali až po plnom a 100%-ne funkčnom zabehnutí tabletov do používania a po odstránení všetkých nedostatkov implementácie. Vybraná spoločnosť by sa chcela vyhnúť úplnému rozviazaniu spolupráce s nimi. Mohli by nastať tri varianty: optimistická – po eliminácii pracovných miest by boli zamestnanci interne premiestnení na iné pracovné pozície; realistická – z dôsledku nedostatočnej kvalifikácie by nebolo možné umiestniť všetkých nadbytočných pracovníkov na aktuálne voľné pozície, t.j. zamestnanci, ktorí by nespĺňali kritériá by boli prepustení; pesimistická – prepustení by boli všetci nadbytoční zamestnanci. Obchodní pracovníci v teréne by mali prístup k databáze zákazníkov, k vyplňujúcemu formuláru jednotlivých produktov a k zoznamu ich súčasných produktov. Ostatné

moduly systému materskej spoločnosti by nepotrebovali sprístupniť. Formuláre by sa odosielali pri ONLINE pripojení, či už v teréne alebo na konci pracovného dňa z kancelárie (závisí od internetového pripojenia). Úplná náhrada fyzických zmlúv by znamenala vlastnoručné digitálne podpisovanie dotykovým perom na obrazovku (digitálny biometrický podpis).

Je potrebné, aby pri podpise boli dodržané tri podmienky z hľadiska legislatívy. Prvá definuje, že podpis je platný len, ak ho urobí konajúca osoba a nezáleží na tom, akú formu má nosič, či sa dotyčný podpisuje na papier alebo napríklad tablet. Druhá podmienka uvádza zachytenie obsahu právneho úkonu – je potrebné zabezpečiť aby podpis a obsah dokumentu boli uzamknuté v jednom súbore a nemenné. Tretia podmienka spočíva v identifikácii osoby, ktorá úkon urobila, napríklad uvedením mena a priezviska pri podpise. Spojenie týchto troch podmienok je možné využitím špecializovaného softvérového nástroja, v ktorom príde priamo po podpise k uzamknutiu obsahu dokumentu a vloženiu podpisu s metadátami (kód a meno obchodného pracovníka, časová známka, IP adresa, GPS súradnice a pod.) a biometrickými údajmi (rýchlosť, zrýchlenie, tlak, doba podpisu a iné). (20)

Keďže sa pracovníci pohybujú v rôznych terénoch, teda s lepším ale aj horším internetovým pripojením, tablety by fungovali v dvoch režimoch. Prvý režim-ONLINE by sa používal vo väčších mestách, kde nie je problém s internetovým pripojením. Práca v tomto režime by znamenala automatické ukladanie a správu ponúknutých a odsúhlasených produktov konkrétného zákazníka do systému spoločnosti (prostredníctvom odosielajúcich formulárov). Druhý OFFLINE režim by bol používaný práve v miestach s horším alebo žiadnym internetovým signálom. V prípade OFFLINE režimu by si pracovníci v kancelárii stiahli celú databázu klientov do tabletov (V režime ONLINE) a v teréne by počas celého dňa pracovali v OFFLINE režime. Na konci pracovného dňa by opäť v kancelárii poslali odosielajúce formuláre ONLINE. Zákazníkovi by boli zmluvy následne poslané mailom alebo na vyžiadanie fyzicky poštou. V tabletoch by bola taktiež možnosť jednoduchého značenia statusu jednotlivých zákazníkov, teda ak s ním nebola uzatvorená zmluva na nejaké produkty, či nemal záujem alebo nebol zastihnutý, aby pracovník vedel, či má zmysel sa k nemu vrátiť v inom čase.

Súčasní zamestnanci spoločnosti patria do mladej až strednej vekovej kategórie, preto by práca s tabletom nebola žiadny problém, samozrejme by absolvovali školenie pre osvojenie si práce s ním a rozhraním formulára. Po kvalitnom zaškolení by čas spojený s „vypísaním“ zmluvy elektronickou formou bol kratší, pracovník by iba vyhľadal meno zákazníka a odberné miesto a všetky ostatné dostupné informácie by sa automaticky stiahli z databázy. Po navolení konkrétnych produktov, určenia spôsobu doručenia zmlúv, súhlase s obchodnými podmienkami a podpismi obidvoch zúčastnených strán by sa formulár uložil na spracovanie prípadne ihneď odoslal.

Ďalším významným dôvodom zavedenia tabletov by bolo zvýšenie ochrany osobných údajov zákazníkov. V súčasnosti je každému pracovníkovi vytlačená databáza s údajmi zákazníkov v oblasti, v ktorej pracuje. Ľahko ju môže niekde zabudnúť alebo stratiť. Naopak v tablete by boli tieto dáta bezpečne uložené a ošetrené prístupovým prihlasovaním. Teda ak by aj náhodou prišlo ku strate alebo odcudzeniu tabletu, ak nebudú zadané správne prihlasovacie údaje, nedostane sa nikto prostredníctvom neho do systému a údaje o klientoch budú chránené.

Používanie tabletov by prinieslo aj nové možnosti prezentácie, spoločnosť by mohla zaviesť púšťanie ilustračných videí, ktoré by zákazníkom jasne vysvetlili rozdiel v prechode k inej spoločnosti a definovali úlohu distribútora energií na energetickom trhu. Tým by sa ľahšie presvedčil zákazník a podporil predaj.

4.1.1 Zvolená technológia

Pri vyberaní vhodnej technológie by záviselo od toho, koľko finančných prostriedkov by bola ochotná vybraná spoločnosť investovať. Ďalším otáznikom by bolo, či aj materská spoločnosť prispeje určitou dotáciou k obstaraniu tabletov, ktorými by sa aj zamestnancom jej spoločnosti ušetrili niektoré úkony. Pre predstavu som vybrala typ tabletu, ktorý patrí do drahšej cenovej kategórie. Samozrejme si môže spoločnosť vybrať iný, lacnejší, musí však podporovať digitálne biometrické podpisy.

Na tomto type tabletu, konkrétne HP Pro Slate 12 APQ8074, ma zaujalo profesionálne prevedenie, garantovaná zvýšená ochrana údajov, rýchla odozva aplikácií a dlhá výdrž batérie. Výrobca ho označuje ako vhodný prostriedok pre prácu v kancelárii ale aj na cestách a v teréne. Je teda ideálny pre riešenie podnikovej mobility. Jeho cena je okolo 755 Eur. (21, 22)

4.1.2 Ekonomické zhodnotenie

Pri zavedení tabletov budú vynaložené jednorazové náklady na ich obstaranie, aplikáciu s možnosťou digitálneho biometrického podpisu, vytvorenie formulára a školenie pracovníkov. V poslednom sledovanom roku vybraná spoločnosť zamestnávala 11 obchodných pracovníkov, preto je potrebné kúpiť minimálne 12 tabletov (11 pracovníkov a 1 vedúci pracovník). Samozrejme pri prijatí ďalších zamestnancov by sa tablety dokúpili. Ako už bolo spomínané, tablety musia podporovať aplikáciu digitálneho biometrického podpisu. V prípade vytvorenia formulára a školenia pracovníkov je dôležité pripomenúť naviazanosť vybranej spoločnosti na centrálu. To znamená, že zlepšovacie návrhy a zmeny sú predmetom schválenia a spolupráce s materskou spoločnosťou. Aby materská spoločnosť zachovala kompatibilitu a správnosť obsahu, zabezpečila by realizáciu formou spolupráce s ich oddelením informačných technológií. Spolupráca by zahŕňala vytvorenie formulára, následné školenie pracovníkov vybranej spoločnosti a zabezpečenie prechodu elektronicky uzatvorených zmlúv do centrálného systému. Z dôvodu dostupnej možnosti zapojenia oddelenia informačných technológií u materskej spoločnosti nepovažujem využitie externých služieb za relevantné. Ochota a bezproblémová realizácia tohto zlepšovacieho návrhu je i v záujme materskej spoločnosti, pretože prinesie úspory aj na jej strane (úspora skenovania a archivácie zmlúv).

Pri používaní tabletov je potrebné rátať s prevádzkovými nákladmi. V rámci materskej spoločnosti bude zabezpečená správa a aktualizácia systému, dcérska (vybraná) spoločnosť by hradila náklady spojené s opravou mimo záručný servis. Servis a opravy by boli individuálne u každého tabletu, v závislosti od funkčnosti a šetrnosti používania, preto uvádzam v tabuľke nižšie iba orientačnú cenu.

Hlavnou výhodou zavedenia tabletov by bolo zjednodušenie zložitého procesu spracovania zmlúv a tým pádom značná úspora času z prepisovania, skenovania a archivácie. U vybranej spoločnosti by išlo o elimináciu triedenia a prepisovania údajov zmluvy do elektronickej podoby, na strane materskej spoločnosti o elimináciu skenovania a archivácie zmlúv. Odstránením týchto činností by sa ušetrili mesačne značné mzdové náklady. V súčasnosti ide o dve pracovné pozície vo vybranej spoločnosti a tri pracovné pozície v materskej spoločnosti. Je na zvážení vedenia, či dané pracovné pozície zruší úplne, preradí pracovníkov na iné miesto (napríklad

posilnenie pracovného tímu) alebo zlúčením ostatných činností vykonávaných na tejto pozícii ponechá niektoré z nich. Nasledujúca tabuľka predstavuje orientačné vyčíslenie nákladov a úspor tohto návrhu s alternatívou úspory mzdových nákladov všetkých administratívnych pracovníkov.

Tabuľka 31: Ekonomické zhodnotenie tabletov

Vynaložené náklady - jednorazové	
Nákupná cena tabletu	755 Eur
Počet potrebných kusov	12 ks
Celková suma za nákup tabletov	9060 Eur
Cena aplikácie	50 Eur
Celková cena aplikácií do tabletov	600 Eur
Vytvorenie formulára	300 Eur
Školenie pracovníkov	100 Eur
Prevádzkové náklady - mesačne	
Servisné náklady	80 Eur
Správa systému	90 Eur
Ušetrené náklady - mesačne	
Priemerné mesačné mzdové náklady na pracovníka	744 Eur
Počet pracovníkov	5 pracovníkov
Celkové mzdové náklady	3720 Eur

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa 23)

Definovať zisk, ktorý prinesie zavedenie tabletov, je náročné, nakoľko proces uzatvárania zmlúv je individuálny a závisí od pracovníkov. Týmto zavedením sa síce zníži čas celého procesu, no môžu pôsobiť iné faktory (presvedčanie zákazníka, štruktúra produktov), ktoré ovplyvnia celkový výsledok. Preto v tomto prípade porovnáam náklady vynaložené v prvom roku investície s úsporami získanými taktiež v tomto roku. Po sčítaní jednorazových a mesačných nákladov (prevedených na obdobie jedného roka) spoločnosť vynaloží v prvom roku 12 100 Eur. V porovnaní s tým bude v prvom roku z dôvodu nižšieho počtu pracovníkov ušetrených 44 640 Eur. Z tohto porovnania vyplýva splatenie investície už v prvom roku. V nasledujúcej tabuľke uvádzam pre doplnenie priemerné mesačné náklady a úspory v prvom roku investície,

ale aj v ďalších rokoch. Náklady v prvom roku sú navýšené o jednorázovo vynaložené náklady spojené s obstaraním tabletov, školením, vytvorením formulára a aplikácie s biometrickým podpisom. Z tohto porovnania vidno, že priemerné mesačné úspory prevyšujú priemerné mesačné náklady, teda ide o výhodnú investíciu.

Tabuľka 32: Priemerné náklady a úspory v jednotlivých rokoch

Priemerné mesačné náklady a úspory	
Priemerné mesačné náklady v prvom roku	1008 Eur
Priemerné mesačné náklady v ďalších rokoch	170 Eur
Priemerné mesačné úspory	3720 Eur

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

4.1.3 Návrh pracovného prostredia

Pracovné prostredie v tabletoch by bolo upravené profesionálnymi grafikmi a obsahovalo by logo jak vybranej spoločnosti tak aj jej materskej spoločnosti. Základný obsahový návrh by sa skladal z časti základných údajov o zákazníkovi, jeho súčasných produktoch a nových produktoch.

Základné údaje o zákazníkovi
ID zákazníka:
Meno:
Priezvisko:
Titul:
Dátum narodenia:
Telefón:
Email:
Cluster:
Adresa trvalého pobytu
-Ulica:
-Popisné číslo:
-Súpisné číslo:
-Obec PSČ:
Korešpondenčná adresa:
Bankové spojenie:

Obrázok 3: Tablet - Základné údaje o zákazníkovi
Zdroj: (Vlastné spracovanie podľa 15)

Súčasn� produkty

Názov komodity:
Tarifa:
EIC/POD kód:
�slo zmluvy:
Spotreba:
Platn� od:
Viazanosť:
Meno predajcu:
�slo predajcu:

Obrázok 4: Tablet – S  asn  produkty
Zdroj: (Vlastn  spracovanie podľa 15)

Nov� produkty

Názov komodity:
Tarifa:
EIC/POD kód:
�slo zmluvy:
Spotreba:
Platn� od:
Viazanosť:
Meno predajcu:
�slo predajcu:

Obrázok 5: Tablet – Nov  produkty
Zdroj: (Vlastn  spracovanie podľa 15)

4.2 Písomná dokumentácia spokojnosti zákazníkov

V analytickej časti bolo deklarované, že vo viacerých oblastiach riadenia a organizácie vybranej spoločnosti má hlavné slovo a výhradné právo v rozhodovaní jej materská spoločnosť. To považujem ako tiež jednu z oblastí pre zlepšenie, viac delegovať právomoci dcérskej spoločnosti. Samozrejme, nie v rozhodovaní o zásadných veciach, ale skôr v organizácii práce a hlavne vzťahu so zákazníkmi. Ak by vybraná spoločnosť mala k dispozícii priamu spätnú väzbu od zákazníkov, vedela by sa rýchlejšie reagovať a prispôbiť sa ich potrebám.

Preto navrhujem, aby ihneď po uzatvorení zmluvy so zákazníkom bol vyplnený s ním aj dotazník. Spoločnosti by to slúžilo ako bezprostredný prieskum spokojnosti a uistenie sa toho, že zákazník všetko pochopil. Zároveň, ak by som naviazala na prvý návrh zavedenia tabletov, zákazníkovi by ostal fyzicky papier o návšteve pracovníka a tento dotazník by mal preňho formu „zhrňujúceho listu“, teda informácií, čo sa počas návštevy vykonalo (zákazníkovi by ostala kópia dotazníku). Elektronicky uzatvorené zmluvy by mu boli doručené mailom alebo poštou, ako už bolo spomenuté, do 14 dní.

Vybraná spoločnosť nepatrí k tým, ktoré majú málo významných klientov, naopak, má veľký počet zákazníkov, ktorým ponúka rovnaké produkty. Z tohto dôvodu by sa rozposielanie mailom alebo poštou nejavilo ako efektívne. Zasielanie dotazníkov poštou by znamenalo veľké dodatočné náklady spojené so zákazníkmi a zasielanie mailom by nepokrylo všetky vekové kategórie zákazníkov (starší ľudia internet nepoužívajú) alebo by bolo bezpredmetné pre ľudí, ktorí k nemu nemajú prístup z geografických dôvodov a nedostatočného pokrytia signálom.

Keďže sa zákazníci rozdeľujú na verných, ktorí stále využívajú služby vybranej spoločnosti (končí im doba viazanosti a pracovník s nimi uzatvorí novú zmluvu), a na tých, ktorí prechádzajú od iných konkurentov, dotazník by mal dve sady otázok. Prvá by obsahovala otázky pre nových zákazníkov týkajúce sa priebehu návštevy pracovníka a úrovne vysvetlenia a informovania zákazníka. Otázky by boli definované s možnosťou odpovedí ÁNO, SKÔR ÁNO, NIE, SKÔR NIE. Tieto štyri možnosti odpovede by sa pri vyhodnocovaní dotazníkov ľahko kvantifikovali, v tom istom poradí číselnou škálou 4,3,2,1. V prípade akýchkoľvek nejasností v dotazníku, alebo ak by zákazník označil niektorú odpoveď za nepochopenú (NIE, SKÔR NIE), by bol stále priestor na

vysvetlenie. Druhá časť otázok by bola zameraná pre stálych zákazníkov a vyjadrenie ich názoru na produkty spoločnosti počas doby viazanosti. Aj v tejto časti by bol rovnaký typ odpovedí. Čo je dôležité uviesť, list s dotazníkom by obsahoval aj dátum vyplnenia, podpis zákazníka a podpis pracovníka. Návrh otázok dotazníku vyzerá nasledovne.

Tabuľka 33: Dotazníkové šetrenie spokojnosti zákazníka

	ÁNO	SKÓR ÁNO	NIE	SKÓR NIE
Boli ste spokojný s prístupom a vystupovaním pracovníka?				
Boli Vám produkty dostatočne vysvetlené?				
Porozumeli ste vernostným benefitom?				
Bola Vám jasne vysvetlená zmena dodávateľa energií?				
Bol Vám oznámený termín prechodu do našej spoločnosti?				
Boli Vám vysvetlené zákaznícke telefónne linky?				
Boli Vám vysvetlené možné spôsoby platby za energie?				
Boli dodržané cenové podmienky dohodnuté v zmluve?				
Boli ste spokojní s platobnými možnosťami v našej spoločnosti?				
Hodnotíte úroveň komunikácie a poskytovania informácií v našej spoločnosti za dostatočnú?				
Boli ste spokojní s riešením reklamácií?				
Nastali nejaké problémy v dodávke energií počas doby viazanosti?				
Využili ste doplnkové služby a ak áno bolo ich plnenie v súlade so zmluvnými podmienkami?				

Zdroj: (Vlastné spracovanie)

4.3 Lepšia dokumentácia spokojnosti pracovníkov

Mojím ďalším návrhom, ktorý vyplýva z kritéria Pracovníci a Pracovníci - výsledky, je zavedenie vyplňania dotazníkov spokojnosti pracovníkov. Napriek tomu, že sa spokojnosť zamestnancov zisťuje na dennej báze, je len v ústnej podobe. Aby zamestnanci nemali pocit nerovnocenných pracovných vzťahov, teda oni musia dokumentovať všetko písomne a elektronicky, či už v priebehu dňa alebo konečné výsledky, ale ich problémy a názory sú preberané ústne a nie sú žiadnym spôsobom zaznamenané, malo by vedenie spoločnosti zaviesť určitú formu písomnej spätnej väzby. Táto spätná väzba by bola zameraná na hodnotenie spokojnosti pracovníkov a zistenie ich názorov a postojov k spôsobu organizácie práce či práce samotných vedúcich pracovníkov. Pod toto priebežné písomné zisťovanie tejto spokojnosti by samozrejme nepatrilo riešenie určitého nečakane vzniknutého a promptného problému. Sledovanie spokojnosti pracovníkov je rovnako dôležité ako zisťovanie spokojnosti zákazníkov. Spoločnosť má dve možnosti realizácie. Tou prvou je využitie služieb externých spoločností, ktoré sa podobnými prieskumami zaoberajú, tou druhou je vykonať prieskum vo vlastnej réžii. Keďže má vybraná spoločnosť do 20 pracovníkov, teda nie je potrebné, aby do prieskumu spokojnosti investovala veľa finančných prostriedkov, a má špecifický predmet činnosti (ktorý sa nedá porovnať s veľkým množstvom iných podnikov), odporúčam vykonať prieskum vo vlastnej réžii. Odporúčam zvoliť formu dotazníku, ktorý by bol anonymný, aby zamestnanci odpovedali pravdivo a úprimne. K tomuto dotazníkovému šetreniu je potrebné uviesť, že pracovníci by mali byť oboznámení ako s ním, jeho vecným obsah, tak aj s dôvodom a účelom vyplňania.

Vyplnené dotazníky by slúžili materskej spoločnosti ako určité hodnotenie či už vedúcich pracovníkov dcérskej (vybranej) spoločnosti alebo celkovo práce nimi riadenej. Stali by sa tak cenným zdrojom informácií pre materskú spoločnosť a priniesli by podnety, ako prácu zefektívniť. Pracovníci by tiež mali pocit, že ich problémy a požiadavky nebudú zabudnuté, ale riadne dokumentované a posunuté až do materskej spoločnosti.

Je podstatné pravidelne opakovať vyplňanie dotazníkov, aby sa zistilo, či naposledy zistené nedostatky boli odstránené. Dotazník by obsahoval otázky z viacerých oblastí

práce týkajúcej sa zamestnancov. Otázky by boli jasne definované s možnosťou odpovedí ÁNO, SKÔR ÁNO, NIE, SKÔR NIE. Aj pri tomto dotazníku by bola použitá škála 4,3,2,1 pre kvantifikáciu výsledkov a možné vyhodnotenie. Na záver by bol priestor na iné pripomienky pracovníkov. Nakoľko spoločnosť nemá veľa zamestnancov, bližšie špecifiká ako vek, vzdelanie a podobne by sa neuvádzali. Návrh dotazníku vyzerá nasledovne.

Tabuľka 34: Dotazníkové šetrenie spokojnosti pracovníkov

	ÁNO	SKÔR ÁNO	NIE	SKÔR NIE
Považujete povedomie o stratégii za dostatočné?				
Ste spokojný s prístupom Vášho nadriadeného?				
Ste pri výkone Vašej práce často vystavený stresu?				
Prichádza pri výkone Vašej práce často ku konfliktom?				
Považujete informovanosť v spoločnosti za dostatočnú?				
Považujete súčasné vybavenie k výkonu práce za dostatočné?				
Ste spokojný so systémom hodnotenia?				
Ste spokojný s finančným ohodnotením?				
Ste spokojný s pracovnými podmienkami?				
Ste spokojný s pracovnou dobou?				
Považujete súčasné zamestnanecké výhody za dostatočné?				
Považujete komunikáciu v spoločnosti za otvorenú?				

	ÁNO	SKÔR ÁNO	NIE	SKÔR NIE
Uvažujete v súčasnosti o odchode z práce?				

Zdroj: (Vlastné spracovanie)

4.4 Realizácia externého benchmarkingu

Ďalším návrhom, ktorý by prispel k zvýšeniu konkurencieschopnosti a dlhodobému úspechu, je realizácia benchmarkingu. Spoločnosť doteraz nerealizovala žiadne porovnanie s inou spoločnosťou na slovenskom alebo zahraničnom trhu. Ako bolo spomenuté v analytickej časti, materská spoločnosť iniciovala vznik dvoch externých zákazníckych centier, jedno v Trnave (vybraná spoločnosť) a druhé v Nitre. Samotná materská spoločnosť a ani vybraná spoločnosť však doteraz nevykonali porovnanie týchto dvoch centier. Obidve centrá sú zamerané na poskytovanie produktov domácnostiam a fyzickým osobám, informácie z nich sa dajú jednoducho získať sprostredkované prostredníctvom materskej spoločnosti alebo priamo vzájomnou komunikáciou. Napriek tomu, že patria do jednej podnikovej skupiny, išlo by o externý benchmarking, pretože sú to dve samostatné spoločnosti.

Realizáciou benchmarkingu ide v prvom rade o zistenie vlastných silných stránok ale aj oblastí, v ktorých sa môže spoločnosť zlepšiť. Poznaním vlastnej činnosti a kvantifikovaním jej výsledkov sa končí prvá časť benchmarkingu. Nasleduje skúmanie, ako rovnaké činnosti vykonáva náš partner v benchmarkingu a aké dosahuje výsledky. Hlavným zámerom je, inšpirovať sa v oblastiach, v ktorých je porovnávaná spoločnosť lepšia ako tá naša a úspešne jednotlivé zmeny aplikovať. Môže ísť o priebeh procesov, využívanie znalostí, organizačné záležitosti a podobne. Pri myšlienke externého benchmarkingu je podstatné definovať realizačný tím a plán benchmarkingu (zber dát našej spoločnosti, zber dát od partnera, porovnanie a vyhodnotenie, komunikovanie výsledkov a realizácia zlepšení). (6)

Vždy je veľmi dôležité pre aký typ benchmarkingu a pre porovnávanie akých údajov sa spoločnosť rozhodne. V prípade analyzovanej spoločnosti je vhodný výkonový benchmarking, teda porovnávať dosiahnuté výsledky a prístupy k ich dosiahnutiu u

dvoch externých zákazníckych centier. Podľa môjho názoru by bolo vhodné porovnávať minimálne nasledovné ukazovatele: produktivita, celkové tržby a zisk spoločnosti, počet zmlúv zvlášť na plyn, elektrinu a doplnkové služby po verifikácii, podiel plynu, elektriny a doplnkových služieb na tržbách. Vykonaním tohto typu benchmarkingu by spoločnosť získala porovnanie výkonnosti dvoch externých centier. Ďalšou voľbou je možnosť zamerať sa na podmienky dosahovania týchto výsledkov, pracovné podmienky a organizáciu obchodných pracovníkov ako napríklad náklady na školenie a úroveň školení, s tým spojená fluktuácia zamestnancov a úspešnosť pri uzatváraní zmlúv. Išlo by o procesný benchmarking. V tomto prípade by sa analyzovaná spoločnosť mohla inšpirovať v procese školenia či organizácie práce.

Keďže je hlavná činnosť týchto dvoch centier identická a zohnať informácie o druhej spoločnosti by nebolo náročné, prínosy benchmarkingu by boli značne vyššie než náklady vynaložené na jeho realizáciu.

4.5 Realizácia marketingu externého zákazníckeho centra

Poslednou oblasťou pre zlepšenie, ktorá vyplýva z analytickej časti, je nedostatočná propagácia externého zákazníckeho centra (analyzovanej spoločnosti). Ako už bolo uvedené, otázka marketingu je plne v réžii marketingového oddelenia materskej spoločnosti. Tá sa však zameriava na prezentáciu spoločnosti navonok a na prezentáciu svojich produktov. Napriek tomu, že práve materská spoločnosť zriadila toto externé zákaznícke centrum, neinvestovala do jeho zviditeľnenia a prezentácie žiadne finančné prostriedky.

Preto navrhujem, aby samotná spoločnosť realizovala (alebo s týmto návrhom apelovala na materskú spoločnosť) marketingové aktivity, ktoré by zvýšili povedomie externého zákazníckeho centra u zákazníkov a zjednodušili tým prácu obchodným pracovníkom.

Hlavne keď sa v súčasnosti na trhu nachádza veľa iných súkromných spoločností, ktoré sa snažia získať čo najviac zákazníkov. Po takýchto skúsenostiach sú ľudia nedôverčiví a pracovníci musia začať každú návštevu presviedčaním, že nie sú podomovými predajcami novovzniknutých spoločností. Sice spoločnosť zasiela popredu zákazníkom oznamy o návšteve pracovníkov, drvivá väčšina to neberie do úvahy a ihneď spustí svoj

obranný mechanizmus („nič nebudem podpisovať“, „už tu boli nejakí predajcovia, nechcem nič“, „nechcem sa s Vami rozprávať“).

Materská spoločnosť pravidelne aktualizuje svoju internetovú stránku a taktiež pravidelne dáva do tlače prospekty k jednotlivým produktom. Preto by nebolo finančne náročné na tieto miesta doplniť informácie o externom zákazníckom centre a pár viet o jeho fungovaní, aby zákazníci neboli takí prekvapení. Nakoľko je materská spoločnosť silným hráčom na trhu, mohla by využiť a dovoliť si aj reklamu v médiách.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo zhodnotiť výkonnosť vybranej spoločnosti pomocou viackriteriálneho Modelu START Plus a navrhnúť zlepšenia vyplývajúce zo zistených oblastí pre zlepšenie.

V prvej časti bol popísaný tento model spolu s inými, ktoré sa používajú na hodnotenie, a bola vysvetlená jeho aplikácia v praxi. Analytická časť sa začala krátkym vysvetlením predmetu činnosti vybranej spoločnosti. Podklady pre zhodnotenie podľa Modelu START Plus som získala z rozhovorov so zamestnancami a z interných dokumentov spoločnosti. Najskôr bola analyzovaná časť označená ako Predpoklady, teda čo spoločnosť robí, a vzápätí výsledky, ktorých dosahuje, označené pojmom Výsledky. Jednotlivé kritériá v týchto dvoch oblastiach boli bodovo ohodnotené. Vybraná spoločnosť dosiahla celkovo 310 bodov, čo je na spoločnosť, ktorá začína so sebahodnotením veľmi pekný výsledok.

Z hodnotenia výkonnosti spoločnosti som stanovila jej silné stránky ale aj oblasti pre zlepšenie. Medzi silné stránky možno zaradiť dobré vzťahy so zamestnancami, presne definovaný pracovný postup a systém odmeňovania, ponuka kvalitných produktov, či jasne definovaný súbor interných ukazovateľov. Naopak, nedostatočné písomné zisťovanie spätnej väzby od zamestnancov a zákazníkov, neexistujúce porovnanie so spoločnosťou s rovnakým predmetom činnosti, nedostatočný marketing či zložitý proces spracovania zmlúv boli definované ako oblasti pre zlepšenie.

Na jednotlivé oblasti pre zlepšenie som v návrhovej časti menovala niekoľko zlepšení – zavedenie vyplňania dotazníkov spokojnosti pre pracovníkov a zákazníkov, realizáciu marketingu, vykonanie benchmarkingu a zavedenie tabletov do práce obchodných pracovníkov. Tieto návrhy by dané nedostatky odstránili alebo ich aspoň zmiernili a tým prispeli k zvýšenému hodnoteniu spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- (1) WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s.
ISBN 978-80-247-2924-4.
- (2) VEBER, J. & kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s.
ISBN 978-80-7261-274-1.
- (3) KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s.
ISBN 80-7261-124-0.
- (4) SMEJKAL V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. aktualiz. a roz. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006, 300 s.
ISBN 80-247-1667-4.
- (5) BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti podniku: přednášky z predmetu*.
VUT Brno, Fakulta podnikatelská 2016.
- (6) NENADÁL, J., D. VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. *Benchmarking: Model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011, 265 s.
ISBN 978-80-7261-224-6.
- (7) ČESKÝ NORMALIZAČNÝ INSTITUT ČSN EN ISO 9004:2010. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Český normalizační institut, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
- (8) NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd.
Praha: Management Press, 2004, 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

- (9) *Model excellence EFQM*. 2.aktualiz. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2004, 30 s. ISBN 80-02-01671-8.
- (10) *Model excellence EFQM: excelentní organizace dosahují a trvale udržují vynikající úroveň výkonnosti splňující nebo překračující očekávání všech svých zainteresovaných stran*. 1.vyd. Praha: ČSJ Praha, 2012, 30 s. ISBN 978-90-5236-698-2.
- (11) BALÁŠ, L. et all. *Společný hodnotící rámec CAF 2013*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013, 92 s. ISBN 978-80-02-02472-9.
- (12) RADA KVALITY ČESKEJ REPUBLIKY. *Model START PLUS*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013, 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- (13) Charakteristika spoločnosti. Analyzovaná spoločnosť [online]. 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: https://www.názov_spolocnosti.sk/sk/Uvod.
- (14) Obchodný register SR. *Ministerstvo spravodlivosti Slovenskej republiky - Obchodný register na internete* [online]. 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=analyzovaná spoločnosť>.
- (15) Analyzovaná spoločnosť. *Interné dokumenty spoločnosti*. Analyzovaná spoločnosť. 2017.
- (16) Analyzovaná spoločnosť - domácnosti. Analyzovaná spoločnosť [online]. 2017 [cit. 2017-01-31]. Dostupné z: https://www.názov_spolocnosti.sk/sk/Uvod/Domacnosti.
- (17) Rozhovor s vedúcim pracovníkom spoločnosti, Trnava, 26.1.2017.

- (18) Rozhovor s obchodno-technickým pracovníkom spoločnosti, Trnava, 27.1.2017.
- (19) BRAUN, V. et al. *Národní cena kvality ČR – Model STRAT PLUS*. 1. vyd. Praha: Národní informační středisko podpory kvality, 2013. 86 s. ISBN 978-80-02-02426-2.
- (20) Elektronické transakcie. TOUCH IT aktuálne trendy [online]. 2017 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <https://touchit.sk/nove-europske-nariadenie-eidas-zjednodusuje-elektronicke-transakcie-zalozene-na-podpise/60990>.
- (21) Tablet HP Pro Slate 12 APQ8074 - cena. HP [online]. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <https://pc.ellano.sk/143671/hp-pro-slate-12-apq8074-12-3-uxga-touch-2gb-32gb-ac-bt-lte-android-+-pen.html>.
- (22) Tablet HP Pro Slate 12 APQ8074 - charakteristika. HP [online]. 2017 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: https://online.asbis.sk/hp-pro-slate-12-apq8074-12-3-uxga-touch-2gb-32gb-ac-bt-android-pen_d258050.html.
- (23) Rozhovor s IT pracovníkom, Trnava, 10.5.2017.

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Ziskovosť cieľových segmentov a zákazníkov	18
Tabuľka 2: Tabuľka hodnotenia predpokladov	35
Tabuľka 3: Bodové hodnotenie výsledkov	36
Tabuľka 4: Sadzby plynu pre jednotlivé tarify	40
Tabuľka 5: Sadzby elektriny pre jednotlivé tarify	40
Tabuľka 6: Kritérium Vedenie - bodové hodnotenie.....	59
Tabuľka 7: Kritérium Stratégia - bodové hodnotenie.....	60
Tabuľka 8: Kritérium Pracovníci - bodové hodnotenie	60
Tabuľka 9: Kritérium Partnerstvá a zdroje - bodové hodnotenie	61
Tabuľka 10: Kritérium Procesy, výrobky, služby - bodové hodnotenie.....	61
Tabuľka 11: Kritérium Zákazníci - sledované ukazovatele výkonnosti.....	63
Tabuľka 12: Kritérium Pracovníci - sledované ukazovatele výkonnosti.....	67
Tabuľka 13: Kritérium Spoločnosť - sledované ukazovatele výkonnosti	71
Tabuľka 14: Kritérium Ekonomické výsledky - sledované merítka vnímania.....	72
Tabuľka 15: Kritérium Ekonomické výsledky - sledované ukazovatele výkonnosti	74
Tabuľka 16: Kritérium Zákazníci - bodové hodnotenie	77
Tabuľka 17: Kritérium Pracovníci - bodové hodnotenie	77
Tabuľka 18: Kritérium Spoločnosť - bodové hodnotenie.....	79
Tabuľka 19: Kritérium Ekonomické výsledky - bodové hodnotenie	79
Tabuľka 20: Bodové hodnotenie za jednotlivé kritériá Výsledkov	80
Tabuľka 21: Celkové bodové hodnotenie.....	80
Tabuľka 22: Kritérium Vedenie - silné stránky a oblasti pre zlepšenie.....	82
Tabuľka 23: Kritérium Stratégia - silné stránky a oblasti pre zlepšenie.....	82
Tabuľka 24: Kritérium Pracovníci - silné stránky a oblasti pre zlepšenie.....	83
Tabuľka 25: Kritérium Partnerstvá a zdroje - silné stránky a oblasti pre zlepšenie	83
Tabuľka 26: Kritérium Procesy, výrobky, služby - silné stránky a oblasti pre zlepšenie	84
Tabuľka 27: Kritérium Zákazníci-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie	84
Tabuľka 28: Kritérium Pracovníci-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie	84
Tabuľka 29: Kritérium Spoločnosť-výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie.....	85

Tabuľka 30: Kritérium Ekonomické výsledky - silné stránky a oblasti pre zlepšenie ...	85
Tabuľka 31: Ekonomické zhodnotenie tabletov	90
Tabuľka 32: Priemerné náklady a úspory v jednotlivých rokoch	91
Tabuľka 33: Dotazníkové šetrenie spokojnosti zákazníka	94
Tabuľka 34:Dotazníkové šetrenie spokojnosti pracovníkov	96

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Počet uzatvorených a verifikovaných zmlúv na 1 obch.pracovníka	64
Graf 2: Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s pracovníkom	65
Graf 3: Počet zrušených zmlúv z dôvodu nespokojnosti s produktom.....	65
Graf 4: Počet zrušených zmlúv z dôvodu neochoty meniť dodávateľa.....	66
Graf 5: Fluktuácia zamestnancov v jednotlivých rokoch	68
Graf 6: Náklady na školenie jedného pracovníka	69
Graf 7: Počet odpracovaných dní v jednotlivých rokoch	70
Graf 8: Spotreba PHM na jednu uzatvorenú zmluvu.....	71
Graf 9: Vývoj tržieb	72
Graf 10: Zisk v jednotlivých rokoch.....	73
Graf 11: Vývoj produktivity na jedného obchodného pracovníka	74
Graf 12: Podiel elektriny na celkových tržbách.....	75
Graf 13: Podiel plynu na celkových tržbách.....	76
Graf 14: Podiel doplnkových služieb na celkových tržbách.....	76
Graf 15: Porovnanie dosiahnutých bodov s maximom.....	81

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Model 7S spoločnosti McKinsey	20
Obrázok 2: Model EFQM	26
Obrázok 3: Tablet - Základné údaje o zákazníkovi	91
Obrázok 4: Tablet – Súčasné produkty	92
Obrázok 5: Tablet – Nové produkty	92

ZOZNAM PRÍLOH

PRÍLOHA Č. 1: OTÁZKY PRE JEDNOTLIVÉ OBLASTI PREDPOKLADOV

V MODELI START PLUS.....I

PRÍLOHA Č. 1: Otázky pre jednotlivé oblasti predpokladov v Modeli START Plus

(Zdroj 12)

Kritérium 1: Vedenie

Číslo	Požiadavky modelu
1.1	Ako sa členovia vedenia podieľali na definovaní poslania organizácie, vízie, firemných hodnôt a zásad etiky podnikania? Ako členovia vedenia osobne zdieľajú víziu, hodnoty a zásady etiky podnikania zamestnancom a ďalším zainteresovaným stranám?
1.2	Akým spôsobom členovia vedenia svojím konaním reprezentujú prijaté firemné hodnoty a etické zásady? Ako využívajú spätnú väzbu od zamestnancov k hodnoteniu svojich manažérskych schopností a spôsobu riadenia spoločnosti?
1.3	Akým spôsobom členovia vedenia rozvíjajú a zlepšujú systém riadenia organizácie a stanovujú krátkodobé i dlhodobé priority s ohľadom na hlavné zainteresované strany?
1.4	Ako členovia vedenia zaisťujú pravidelné vyhodnocovanie a zlepšovanie výkonnosti organizácie? Bol členmi vedenia definovaný vyvážený súbor výsledkov?
1.5	Akým spôsobom členovia vedenia podporujú zapojenie zainteresovaných strán do identifikácie potrebných zmien, trvalého zlepšovania a inovačných aktivít?
1.6	Ako zdieľujú členovia vedenia dôvody k zmene pracovníkom v organizácii a ďalším zainteresovaným stranám?
1.7	Ako členovia vedenia riadia zmeny a ako sa osobne angažujú v činnostiach zlepšovania? Akým spôsobom usilujú o cielené zlepšovanie procesov a uplatňujú pri ňom princípy projektového riadenia?
1.8	Akým spôsobom členovia vedenia osobne motivujú ostatných pracovníkov k účasti na rozvoji výkonnosti organizácie? Ako prejavujú vedúci pracovníci vhodné uznanie tímového úsilia a úsilia jednotlivcov?
1.9	Ako sa členovia vrcholového vedenia zapájajú do systematického rozvoja vzťahov a cieľenej komunikácie s kľúčovými zákazníkmi?
1.10	Ako sa vedúci pracovníci osobne zapájajú do aktivít s ďalšími partnermi, napr. v rámci miestnej komunity, profesijných združení apod.?

Kritérium 2: Stratégia

Číslo	Požiadavky modelu
2.1	Ako definuje organizácia trhy a segmenty trhu, na ktorých pôsobí alebo plánuje pôsobiť?
2.2	Akým spôsobom sú zhromažďované aktuálne informácie o vývoji na relevantných trhoch, vrátane aktivít konkurentov?
2.3	Akým spôsobom bola stanovená stratégia organizácie k naplneniu poslania a vízie?
2.4	Ako sú pri tvorbe stratégie využité informácie týkajúce sa očakávania zainteresovaných strán, vrátane zákazníkov, zamestnancov, vlastníkov, partnerov a spoločnosti?
2.5	Ako sú pri tvorbe stratégie využívané hodnoty a vývojové trendy interných ukazovateľov výkonnosti?
2.6	Ako sú pri tvorbe stratégie využité informácie o nových technológiách a podnikateľských modeloch?
2.7	Ako je zaistená systematickosť procesu tvorby stratégie organizácie? Ako sú identifikované „kritické faktory úspechu“, ako je hodnotený dosiahnutý pokrok v porovnaní s plánom a ako je prevádzaná prípadná aktualizácia stratégie?
2.8	Akým spôsobom sú identifikované potenciálne riziká, ktoré môžu ohroziť dosiahnutie stanovených cieľov a ako sa pre identifikované riziká pripravujú alternatívne scenáre alebo krízové plány?
2.9	Ako je v organizácii zaistené systematické zdieľovanie stratégie všetkým zainteresovaným stranám a ako je v organizácii hodnotené povedomie o stratégii?
2.10	Akým spôsobom sa stratégia rozpracováva na nižšie úrovne organizácie až na úroveň individuálnych cieľov pre jednotlivé organizačné jednotky a pracovníkov? Ako sú vyhodnotený pokrok a dosiahnutie týchto cieľov?

Kritérium 3: Pracovníci

Číslo	Požiadavky modelu
3.1	Ako si organizácia stanovuje stratégiu a plány v oblasti riadenia ľudských zdrojov a ako tieto materiály aktualizuje v súlade s vývojom stratégie organizácie?
3.2	Akým spôsobom sa stanovujú požadované kompetencie, znalosti a dovednosti zamestnancov, aby boli v súlade so súčasnými a očakávanými potrebami organizácie a pokiaľ sú kompetencie dokumentované tak akým spôsobom?
3.3	Ako prebieha nábor zamestnancov a kariérny rozvoj, aby bol v súlade s požadovanými kompetenciami, znalosťami a dovednosťami, a akým spôsobom je zaistený súlad s princípom rovných príležitostí?
3.4	Akým spôsobom je plánované vzdelávanie a systematický rozvoj kompetencií pracovníkov, aby boli v súlade s celkovou firemnou stratégiou a cieľmi, a ako vzdelávanie a rozvoj prebieha?
3.5	Akým spôsobom organizácia definuje právomoci a zodpovednosti pracovníkov? Ako je zaistené, aby boli rozhodnutia robené na najnižšej možnej úrovni (delegácia právomocí)?
3.6	Ako sa vykonáva pravidelné hodnotenie pracovníkov (vrátane vedúcich pracovníkov), aby podporilo dosahovanie individuálnych a tímových cieľov?
3.7	Akým spôsobom a akými prostriedkami prebieha v rámci organizácie komunikácia, a to smerom dole, to je od vedenia k jednotlivým pracovníkom, tak aj zdola nahor?
3.8	Ako organizácia využíva výsledkov prieskumu spokojnosti pracovníkov pre zlepšovanie postupu v oblasti vedenia, riadenia a rozvoja pracovníkov?
3.9	Ako sú pracovníci povzbudzovaní a podporovaní, aby sa zapojili do procesu rozvoja organizácie a do trvalého zlepšovania?
3.10	Ako je zaistené, aby odmeňovanie a uznávanie pracovníkov podporovalo ich angažovanosť a motiváciu, a to v súlade so stratégiou organizácie?

Kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Číslo	Požiadavky modelu
4.1	Akým spôsobom organizácia identifikuje príležitosti pre vytváranie partnerstiev, ktoré sú v súlade s celkovou stratégiou?
4.2	Ako zdieľa organizácia znalosti a skúsenosti s vybranými obchodnými partnermi a ako s nimi spolupracuje napríklad pri vývoji nových výrobkov a služieb?
4.3	Ako sa zaisťuje, aby finančné zdroje organizácie boli využívané v súlade s celkovou stratégiou? Ako je plánovaná a hodnotená návratnosť investícií?
4.4	Ako sú v organizácii riadené finančné riziká?
4.5	Ako je zaisťované, aby bol hmotný majetok organizácie (budovy, zariadenia a pod.) využívaný najlepším možným spôsobom a v súlade so stanovenou stratégiou a cieľmi?
4.6	Akým spôsobom sú identifikované prípadné negatívne dopady organizácie na životné prostredie? Existuje definovaný postup pre ich riešenie?
4.7	Akým spôsobom je zaisťované, aby organizácia hospodárila s využívanými zdrojmi efektívne (materiál, energia), minimalizovala ich spotrebu a objem vzniknutého odpadu a kde je to možné, aby robila recykláciu odpadu?
4.8	Akým spôsobom je riadený technologický rozvoj organizácie, aby bol v súlade so stanovenou stratégiou a cieľmi?
4.9	Ako je zaistený prístup interných a externých užívateľov k potrebným informáciám a dátam? Ako je zaistená relevantná ochrana dát a údajov?
4.10	Ako je zaistený rozvoj a ochrana duševného vlastníctva organizácie?

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Číslo	Požiadavky modelu
5.1	Aký systém organizácia využíva k definovaniu a riadeniu procesov, napr. s využitím systémov akosti (napr. ISO) a ekologických a bezpečnostných štandardov? Majú všetky procesy stanovených vlastníkov?
5.2	Akým spôsobom boli pre jednotlivé kľúčové procesy stanovené ukazovatele výkonnosti a ich požadované cieľové hodnoty?
5.3	Akým spôsobom sú výsledky procesov pravidelne posudzované a ako sú následne navrhované a realizované opatrenia pre zlepšovanie výkonnosti procesov? Sú k hodnoteniu procesov využívané definované ukazovatele a merítka?
5.4	Ako je zaistené systematické riadenie implementácie nového procesu alebo zmeny súčasného procesu? Ako sú zmeny komunikované všetkým dotknutým pracovníkom a externým subjektom a ako je zaistené odpovedajúce školenie, ak je potrebné?
5.5	Ako sú navrhované a vyvíjané nové výrobky a služby a ako je zaist'ované, aby boli v súlade s potrebami a očakávaniami zákazníkov?
5.6	Ako je pri navrhovaní výrobkov a služieb využívaná kreativita vlastných pracovníkov i externých partnerov?
5.7	Ako organizácia využíva marketing a zdieľovanie hodnotovej pozície súčasným a potenciálnym zákazníkom?
5.8	Ako je zaist'ované, aby bola výroba a dodávanie výrobkov a vytváranie a dodávanie služieb v súlade s potrebami a očakávaním zákazníkov?
5.9	Akým spôsobom je zaist'ovaný systematický rozvoj vzťahov s kľúčovými zákazníkmi?
5.10	Akým spôsobom organizácia zisťuje spokojnosť zákazníkov a ako výsledky hodnotenia spokojnosti využíva k svojmu zlepšovaniu?