

**Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomiky a managementu**

**Měření a řízení výkonnosti firem ve vztahu  
k zákazníkům**

**Bc. Veronika Ježková**

**Diplomová práce  
2012**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika JEŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **E10178**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**  
Název tématu: **Měření a řízení výkonnosti firem ve vztahu k zákazníkům**  
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Stanovení cíle a metod diplomové práce
2. Teoretická východiska problematiky měření a řízení výkonnosti
3. Charakteristika firmy Marhold, a. s.
4. Analýza měření výkonnosti firmy ve vztahu k zákazníkům
5. Zhodnocení dosažených výsledků, návrhy a doporučení
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vydání. Praha : ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.

KAPLAN, R., NORTON, D. Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vydání. Praha : Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

LOŠŤÁKOVÁ, H. Diferencované řízení vztahů se zákazníky. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1.

MEYER, M. Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard. Cambridge : Cambridge University Press, 2002. 202 s. ISBN 978-0-521-10326-8.

WAGNER, J. Měření výkonnosti. 1. vydání. Praha : Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Stříteská, Ph.D.**  
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **28. června 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2012**

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 7. července 2011

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 6. 2012

Bc. Veronika Ježková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Michaela Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce pojednává o různých přístupech k měření výkonnosti s důrazem na oblast zákazníků. Hlavním cílem diplomové práce je na základě poznatků týkajících se modelů výkonnosti navrhnout soubor měřítek, který komplexně mapuje oblast zákazníků. Praktická aplikace je provedena na společnosti MARHOLD a.s. V závěru práce je shrnuto vyhodnocení provedené analýzy a navrhovaná doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Výkonnost podniku, měření výkonnosti, řízení výkonnosti, Balanced Scorecard, Model excellence EFQM, spokojenost zákazníka.*

## **TITLE**

Measurement and performance management in relation to customers

## **ANNOTATION**

*This study deals with different approaches to measuring the performance focusing on customers. The main aim of the thesis is to design a complex set of measures mapping of customers, based on knowledge relating to performance models. The practical application is performed on the joint stock company MARHOLD. In the conclusion is summarized evaluation of the analysis and proposed recommendations.*

## **KEYWORDS**

*Business performance, performance measurement, performance management, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model, customer satisfaction.*

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Výkonnost podniku .....</b>	<b>12</b>
1.1.1 Shareholder value a stakeholder value .....	13
1.1.2 Měření a řízení výkonnosti podniku jako proces.....	15
1.1.3 Funkce měření výkonnosti .....	17
1.1.4 Model měření výkonnosti.....	17
<b>1.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti.....</b>	<b>18</b>
1.2.1 Tradiční přístupy .....	19
1.2.2 Moderní přístupy k měření a řízení výkonnosti.....	20
1.2.3 Komplexní přístupy k měření a řízení výkonnosti .....	21
1.2.4 Implementace systému měření a řízení výkonnosti firem .....	33
<b>2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 Segmentace trhu .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2 Spokojenost zákazníka .....</b>	<b>37</b>
2.2.1 Měření spokojenosti zákazníka .....	38
2.2.2 Specifikace měření spokojenosti pro malé a střední podniky .....	44
<b>2.3 Hodnota pro zákazníka .....</b>	<b>45</b>
<b>2.4 Analýza ziskovosti zákazníků .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5 Ostatní měřítka mapující vztah se zákazníky .....</b>	<b>47</b>
<b>2.6 Řízení vztahů se zákazníky .....</b>	<b>50</b>
<b>3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MARHOLD A. S. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 Historie společnosti.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2 Organizační struktura.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3 Činnost společnosti .....</b>	<b>54</b>
3.3.1 Vývoj zisku a tržeb společnosti .....	54
3.3.2 Charakteristika zákazníků.....	56

<b>4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI MARHOLD A. S. VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM.....</b>	<b>58</b>
<b>4.1 Systém managementu kvality .....</b>	<b>58</b>
4.1.1 Politika jakosti .....	58
4.1.2 Strategie společnosti .....	59
4.1.3 Cíle v oblasti managementu jakosti pro rok 2011 .....	61
4.1.4 Programy v oblasti managementu jakosti pro rok 2011 .....	62
4.1.5 Plán kvality .....	63
<b>4.2 Zaměření na zákazníka .....</b>	<b>64</b>
4.2.1 Určování požadavků týkajících se zákazníka .....	64
4.2.2 Komunikace se zákazníkem .....	65
<b>4.3 Navržený soubor hodnotících kritérií.....</b>	<b>66</b>
4.3.1 Spokojenost zákazníka .....	66
4.3.2 Definování dalších měřítek.....	66
4.3.3 Vyhodnocení měřítek a spokojenosti zákazníka .....	69
<b>5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÉ ANALÝZY A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ.....</b>	<b>84</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>88</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>90</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>93</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Interní ukazatele výkonnosti z pohledu zákazníka.....	49
Tabulka 2: Podíly jednotlivých zákaznických skupin na celkových tržbách společnosti .....	56
Tabulka 3: Cíle a měřítka hodnocení výkonnosti z pohledu zákazníků .....	68
Tabulka 4: Podíl na trhu .....	69
Tabulka 5: Průměrná velikost zakázky.....	71
Tabulka 6: Podíl výdajů na odstranění reklamací k celkovým tržbám.....	72
Tabulka 7: Podíl hlavní komodity k celkovým tržbám .....	73
Tabulka 8: Úspěšnost zpracovaných nabídek.....	75
Tabulka 9: Podíl počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek .....	76
Tabulka 10: Porovnání zakázek realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje s celkovými zakázkami.....	77
Tabulka 11: Doba splatnosti pohledávek.....	79
Tabulka 12: Podíl marketingových výdajů na aktivech .....	80
Tabulka 13: Podíl výdajů na školení zaměstnanců na aktivech .....	81
Tabulka 14: Spokojenost zákazníků.....	83

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Obecný přístup návrhu systému měření výkonnosti.....	18
Obrázek 2: Rámec 7S firmy McKinsey.....	21
Obrázek 3: Zákaznická perspektiva – základní měřítka.....	26
Obrázek 4: Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC .....	28
Obrázek 5: Model excellence EFQM .....	30
Obrázek 6: Čtyři stupně dokonalosti měření ve vztahu k zákazníkům .....	35
Obrázek 7: Postup navrhování a využívání interních ukazatelů výkonnosti pro měření spokojenosti zákazníků.....	43
Obrázek 8: Analýzy ziskovosti zákazníků.....	46
Obrázek 9: Organizační struktura společnosti MRAHOLD a. s. ....	53
Obrázek 10: Graf popisující vývoj tržeb v letech 2007 - 2010 v tis. Kč.....	55
Obrázek 11: Graf popisující vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 - 2011 v tis. Kč...55	
Obrázek 12: Graf popisující vývoj podílu na trhu.....	70
Obrázek 13: Graf popisující průměrnou velikost zakázky v mil. Kč .....	71
Obrázek 14: Graf popisující vývoj podílu výdajů na odstranění reklamací k celkovým tržbám .....	72
Obrázek 15: Graf popisující vývoj podílu hlavní komodity k celkovým tržbám.....	74
Obrázek 16: Graf popisující vývoj úspěšnosti zpracovaných nabídek.....	75
Obrázek 17: Graf popisující vývoj počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek.....	76
Obrázek 18: Graf popisující vývoj podílu tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje k celkovým tržbám .....	78
Obrázek 19: Graf popisující vývoj doby splatnosti pohledávek.....	79
Obrázek 20: Graf popisující vývoj podílu marketingových výdajů na aktivech.....	80
Obrázek 21: Graf popisující vývoj podílu výdajů na školení zaměstnanců na aktivech.....	81
Obrázek 23: Graf popisující vývoj spokojenosti zákazníků.....	83

# ÚVOD

Měření výkonnosti je v současné době nedílnou součástí řízení podniku. Výsledky měření jsou důležité nejen pro investory, ale i pro řadu dalších subjektů, kteří s podnikem přicházejí do styku, jako jsou dodavatelé, zákazníci, zaměstnanci, věřitelé, stát apod.

Odborná literatura obsahuje řadu přístupů, kterými lze výkonnost podniku měřit a řídit. Podniky tak mají možnost vybrat si z několika metod zabývajících se hodnocením výkonnosti podniku s ohledem na jejich řízení. Společnosti v České republice stále preferují posuzování výkonnosti pouze na podkladě tradičních ukazatelů finanční analýzy, které však nejsou schopny postihnout problematiku komplexně a zhodnotit všechny faktory mající na výkonnost podniku významný vliv.

**Hlavní cílem diplomové práce je na základě poznatků týkajících se modelů hodnocení výkonnosti navrhnout soubor měřítek, který komplexně mapuje oblast měření a řízení výkonnosti z pohledu zákazníků.** Na základě dat poskytnutých společností provést jejich vyhodnocení. Praktická aplikace teoretických poznatků a vyhodnocení vybraných měřítek je provedeno na společnosti MARHOLD a.s., která poskytla potřebné informace a materiály.

V první kapitole teoretické části jsou shrnuty obecné definice, principy a přístupy k měření a řízení výkonnosti s členěním na tradiční, moderní a komplexní. Důraz je kladen na Balanced Scorecard a model excellence EFQM, které vedle klasických finančních ukazatelů hodnotí i další nefinanční oblasti důležité pro hodnocení výkonnosti podniku. Oba modely v sobě navíc explicitně zahrnují hodnocení zákaznické perspektivy. Druhá kapitola teoretické části se více soustředí přímo na oblast zákazníků, shrnuje různá kritéria, která lze do hodnocení výkonnosti z tohoto pohledu zařadit.

Analytická část obsahuje charakteristiku společnosti MARHOLD a. s., shrnuje strategii společnosti a další prvky podstatné pro vytvoření cílového souboru měřítek. V další kapitole následuje samotné sestavení souboru metrik vycházející ze strategie společnosti a cílů v oblasti jakosti. Na základě dostupných dat byla dále vybraná měřítka vyhodnocena a v komparaci s teoretickými poznatky byly stanoveny závěrečné návrhy a doporučení.

# 1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Od osmdesátých let minulého století došlo k výraznému zvýšení zájmu o měření a řízení výkonnosti podniku, vedle z počátku nejužívanějších finančních měřítek se čím dál více směřuje k zapojení měřítek nefinančních. Změny tržního prostředí a konkurence charakteristické světovou konkurencí, přebytkem nabídky či diferenciací produktů výrazně mění faktory úspěchu podnikání. Posílala pozice zákazníka, podniky jsou povinné zajistit vysokou kvalitu nabízeného zboží a služeb a zvládnout moderní marketingové metody nezbytné pro komunikaci se zákazníkem.

Firmy si v současném silně konkurenčním neustále se měnícím prostředí uvědomují rostoucí potřebu měření a řízení výkonnosti, měření je chápáno jako klíčový prvek pro zlepšení výkonnosti podniku. To je možné pouze za předpokladu řízení opírajícího se o opakovaná měření. Vychází z identifikace klíčových faktorů ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek, které odrážejí vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku.

## 1.1 Výkonnost podniku

Šulák uvádí jako nejčastější vymezení pojmu výkonnost „schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“ Tuto definici však hodnotí jako neúplnou, pouze dobré hospodářské výsledky nemusí ukazovat na výkonný podnik. Stanovit jedinou definici, která by pojem výkonnost dokázala přesně definovat, je proto velmi obtížné.[30]

Každý subjekt může výkonnost podniku hodnotit jinak, podle vlastních měřítek a cílů. Pro vlastníka je rozhodující zhodnocení vloženého kapitálu, výkonný podnik je takový, který to dokáže v největším rozsahu a v co nejkratším čase. Důležitými měřítky jsou rentabilita vloženého kapitálu nebo ekonomická přidaná hodnota. Výkonný podnik z pohledu manažera má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, je likvidní a rentabilní. Měřítkem výkonnosti může být rychlost reakce na změny podnikatelského prostředí a využití nových podnikatelských příležitostí. Zákazník hodnotí výkonnost podle schopnosti podniku předvídat jeho potřeby a nabídnout kvalitní produkt, za cenu, kterou je ochotný zaplatit, měřítkem výkonnosti je tedy kvalita, cena či dodací lhůta.

Wagner za výkonnost v obecném pojetí považuje „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti

s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ [36]

Jestliže tedy chceme výkonnost měřit, musíme tak činit v porovnání s definovanou hodnotou výsledku. Na úrovni podniku vycházejí cílové hodnoty ze strategie, u procesů je obvykle možné odvodit je pomocí benchmarkingu.

Řízení výkonnosti je definováno jako „využití informací z měření výkonnosti s efektem na pozitivní změny v organizační struktuře, systémech a procesech, které přispívají k plnění stanovených a dohodnutých výkonnostních cílů a přidělování zdrojů, informování vedoucích, kteří buď potvrdí, nebo změní současnou politiku směrem k dosažení těchto cílů, a sdílení výsledků při naplňování těchto cílů.“ Představuje způsob řízení a motivace pracovníků podle cílů vycházejících z finančních i nefinančních ukazatelů, které podporují dlouhodobý strategický záměr organizace. Charakteristická je spoluúčast pracovníků na formulaci cílů výkonnosti, což zajišťuje vysokou akceptaci hodnocení.[28]

Cílem řízení výkonnosti je dosahování lepších výsledků v organizaci, týmech i u jednotlivců, tím, že výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců, plánovaných cílů a standardů. Jako přístup k vedení a rozvoji lidí zvyšuje pravděpodobnosti dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů. Wagnerová vyjmenovává čtyři základní principy efektivního řízení výkonnosti:

- je vlastněn a veden liniovým manažerem, ne oddělením lidských zdrojů;
- klade důraz na sdílené hodnoty a cíle organizace;
- vždy je nutné přizpůsobení konkrétní organizaci;
- musí být aplikován na všechny zaměstnance i vedoucí pracovníky organizace.[35]

### **1.1.1 Shareholder value a stakeholder value**

Samotný chod firmy není ovlivňován pouze vnitřně z pozic vlastníků (shareholders), jeho činnost je ovlivňována přímo i nepřímo také vnějšími subjekty, zájmovými skupinami spjatými s organizací, tzv. stakeholdry, pro které jsou charakteristické často rozdílné až protichůdné cíle a zájmy. Úlohou manažera je potom vyjednávat s těmito skupinami a tím „sladovat“ rozdílné zájmy, protože přežití podniku je na podpoře těchto skupin závislé.

Drličková uvádí charakteristiku následujících hlavních devíti skupin stakeholderů.

- **Akcionáři** jsou skupinou, která očekává zhodnocení investice, růst kapitálu a dividend. Pokud by růst neodpovídal jejich představě, která může být pro každého z nich definovaná určitou spodní hranicí výnosnosti, mohou své peníze investovat jinde s lepším výnosem nebo nižším rizikem. Na druhé straně se od nich očekává udělení určitých výhod management, resp. zaměstnancům za dobře odvedenou práci.
- **Manažeři** za odvedenou práci založenou na zhodnocování majetku jiných očekávají kompenzaci v podobě mzdy a bonusu ve formě prestiže působení ve významné firmě. Ve svém rozhodování jsou však značně korigováni zájmovými skupinami, na kterých závisí stabilita podniku.
- **Zákazníci** patří k jedné z nejvýznamnějších zájmových skupin v tržní ekonomice. Pokud firma nedokáže nabídnout zákazníkům akceptovatelnou hodnotu produktu, nemůže očekávat dlouhodobě udržitelnou pozici na trhu.
- **Zaměstnanci** jsou většinou existenčně závislí na příjmech firmy, ale při tom nerozhodují o strategických krocích. Jejich výkon a motivace k dobře odvedené práci závisí na míře uspokojení vlastních stanovených priorit.
- **Věřitelé**, jejichž zájmem je dostatečná jistota a návratnost vloženého kapitálu, mohou v případě rizika požadovat okamžitou splatnost závazků firmy.
- **Dodavatelé** očekávají zejména pravidelné platby a trvalý vztah.
- **Vláda** trvá na řádném plnění všech závazků firmy vůči státu a snižování nezaměstnanosti.
- **Společnost** předpokládá zodpovědnost vůči prostředí společenskému i životnímu, zejména ve formě seriózního chování vůči svým zaměstnancům.
- **Menšiny** očekávají férové jednání firmy bez diskriminace.

Hlavním společenským posláním podnikatelských subjektů je zhodnocování vloženého kapitálu, velmi důležitou roli v činnosti podniku hraje spokojenost jednotlivých zúčastněných stran a rovnováha jejich zájmů, což není možné bez potřebné podnikatelské výkonnosti. Výkonnost podnikatelského subjektu je výsledkem organizované činnosti konkrétních lidí, kteří svým úsilím přispívají k dosažení svých definovaných cílů. „Pokud podnik nedosahuje adekvátní úrovně výkonnosti, nejsou tyto cíle dosažitelné. Požadavek vysoké podnikatelské výkonnosti není pouze požadavkem ekonomickým, ale je to požadavek celospolečenský a

lidé, kteří o úrovni podnikatelské výkonnosti firmy rozhodují, její zaměstnanci, manažeři a vlastníci nesou za jeho splnění osobní zodpovědnost.“ [25]

### 1.1.2 Měření a řízení výkonnosti podniku jako proces

Měření je definováno jako „činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Výsledkem této činnosti je hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“ Z uživatelského pohledu je vhodné chápat měření jako proces, jehož cílem je získání uživatelem požadované informace o zkoumaném objektu. Měření výkonnosti jako proces stanovení klíčových faktorů s cílem posoudit, hodnotit a v případě potřeby změnit základní podnikatelské cíle je nedílnou součástí efektivní realizace neustálého zlepšování přidané hodnoty v podnikání.[36]

Wagner měření výkonnosti jako proces stanovení klíčových faktorů s cílem posoudit, hodnotit a v případě potřeby změnit základní podnikatelské cíle rozčleňuje do řady sedmi na sebe navazujících fází.

1. Ve fázi **vytvoření modelu** jsou určeny prvky, vazby a charakteristiky, které budou předmětem zkoumání. Není možné obsáhnout celou podstatu reality, cílem je sestavení účelově orientovaného obrazu s konkrétním pohledem na skutečnost. Obsah modelu je rozhodující pro průběh dalších fází.
2. Navazuje **volba metod a nástrojů** pro měření, ty by měly vždy vycházet ze stanoveného věcného obsahu modelu, prioritní nad metodou měření je jeho účel. Je nutné se řídit zásadou „proto abych mohl řídit, potřebuji vědět, a proto měřím“. Od odpovědných subjektů vyžaduje velmi aktivní a invenční přístup, ne jen mechanické a rutinní rozhodování.
3. Fáze **měření** popisuje přiblížení zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem získání požadovaných hodnot.
4. Významnou technicko-metodickou část představuje fáze **zaznamenání a uchování hodnot**. Cílem je včasné a bezchybné uskutečnění s co nejmenšími nároky na vynaložené úsilí a možností budoucího integrovaného zpracování a bezpečného uchování. Špatné provedení může snížit kvalitu primárních dat a tím zkomplikovat provedení dalších fází.
5. Ve fázi **třídění a interpretace hodnot** dochází pomocí postupů, jako je třídění, uspořádání, analýza, syntéza a porovnání ke zpracování primárních údajů. Takto

zpracovaná data je možné posuzovat podle kritérií zadaných uživatelem. Kvalita posouzení objektem zodpovědným za proces měření může významně působit na následnou komunikaci výkonnosti konečným uživatelem.

6. Další fáze je **ověření informací** připravených ke komunikaci, jejím cílem je odstranění záměrných i náhodných subjektivních projevů v procesu měření a tím zvýšení objektivity informací pro konečné uživatele.
7. Cílem **komunikace informace uživatelům**, jako konečné fáze celého procesu, je pomocí vhodných prostředků zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách.[36]

Vzhledem ke své náročnosti může být proces měření výkonnosti hodnocen z hlediska své výkonnosti, a to z pohledu efektivnosti, tedy zaměření na správné věci, i účinnosti. Proces je možné považovat za účinný, jsou-li splněny následující požadavky:

- dílčí fáze procesu na sebe navazují jak po věcné stránce, tak i svým organizačním a technickým zabezpečením;
- dílčím fázím je věnována vyvážená pozornost;
- pravidla pro jednotlivé fáze jsou jednoznačně a srozumitelně popsána;
- vyhodnocování zpětné vazby je věnována dostatečná pozornost.

Řízení výkonnosti jak proces zahrnuje manažery a jejich podřízené, kteří jednají jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak mohou nejlépe spolupracovat pro dosažení nejlepších výsledků. Systém se spíše zaměřuje na plánování budoucí výkonnosti, než zpětné celkové hodnocení podniku či jednotlivých pracovníků. Začíná stanovením cílů organizace a jejich měřítek pro určité období, nejčastěji na kalendářní rok. Tyto cíle by měly být konkretizací podnikové strategie, která je směřována na delší časové období. Následuje tvorba specifických cílů pro jednotlivé podnikové funkční jednotky a na ně navazující měřítka výkonnosti. Následně nadřízení sestaví seznam cílů a měřítek, u kterých očekávají naplnění svými podřízenými. Společnou diskusí pak vzniká plán cílů a měřítek pro daného pracovníka na určité časové období. V průběhu roku dochází k průběžnému sledování a vyhodnocování plnění cílů a zpětná vazba s cílem podpořit motivaci jednotlivých podřízených, včas odstranit případné odchylky a nalézt případné alternativy tak, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Je nutné včasné identifikování zásadních změn v podmínkách podniku, které mohou objektivně zabránit splnění úkolu. Případné nově stanovené cíle musí být opět výsledkem dohody mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným. Na konci období probíhá

formální hodnocení na úrovni jednotlivých pracovníků, úseků i celého podniku. Správně provedené hodnocení vede k ocenění konkrétních pracovních výsledků a rozvoji vztahů mezi hodnoceným a hodnotitelem. Výstupy tohoto hodnocení jsou podkladem pro úpravu strategického směru organizace a stanovení cílů pro další období.

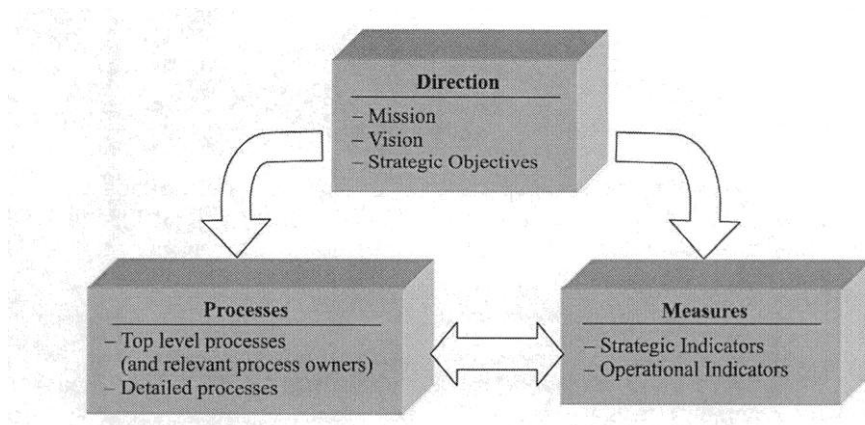
### 1.1.3 Funkce měření výkonnosti

Wagner interpretuje následující seznam nejvýznamnějších důvodů, proč provádět měření výkonnosti, tedy měření výkonnosti přiřazuje následující funkce:

- **funkce podpory paměti** – měření umožňuje uchovat informace o stavu objektu k určitému datu, z hlediska vývojové řady a to i pokud dojde k jeho významným změnám;
- **funkce podpory komparace** – porovnání dat z různých objektů bez ohledu na rozdílnou dobu měření, ale i sledování vývoje hodnot v rámci jednoho objektu;
- **funkce podpory objektivizace** – objektivizování subjektivního vnímání objektu, popř. umožňuje pomocí technických nástrojů popsat charakteristiky lidskými smysly nepostižitelné;
- **funkce podpory hloubky poznání** – popis charakteristik druhotně přisouzených objektu člověkem, které nejsou zachytitelné lidskými smysly ani technickými přístroji;
- **funkce zprostředkování poznání** – komunikace údajů o objektu i lidem, kteří nejsou přítomni pozorování;
- **funkce důkazní** – důkaz, zda jev nastal či nikoliv.[36]

### 1.1.4 Model měření výkonnosti

Najmi a kol. uvádí základní model měření výkonnosti podniku, který sestává ze tří klíčových prvků, kterými jsou směr, procesy a měřítka. Existence prvku „směr“ znamená definování poslání, vize a strategických cílů ve společnosti, tedy směr společnosti by měl být jasný. „Procesy“ můžeme charakterizovat jako vědomí řízení pomocí procesů a obeznámení organizace možnostmi zlepšování procesů. „Měřítka“ znamenají jejich zapojení do procesů, jsou odvozené od podnikové strategie a odráží směr společnosti. Situaci ilustruje obrázek 1, který popisuje logiku a posloupnost výstavbu systému měření výkonnosti.



**Obrázek 1:** Obecný přístup návrhu systému měření výkonnosti

*Zdroj:[19]*

V souvislosti s tvorbou systému měření výkonnosti autoři doporučují dodržování následujících zásad:

- měření výkonnosti by mělo vycházet z podnikové strategie;
- účel měření výkonnosti musí být jednoznačně dán;
- sběr a metody sběru dat, stejně jako výpočet úrovně výkonnosti musí být deklarativní;
- součástí systému měření výkonnosti musí být všechny subjekty;
- proces měření by měl být jednoduše modifikovatelný dle případných změn okolí a okolních podmínek. [19]

## 1.2 Přístupy k měření a řízení výkonnosti

Komplexnost a složitost dnešního podnikatelského prostředí vyžaduje k měření výkonnosti pouze robustní a komplexní systémy, které jsou schopné dostatečným způsobem pokrýt všechny oblasti podniku i jeho okolí, které se v důsledku dynamického vývoje neustále mění. Tyto systémy jsou označovány jako tzv. systémy měření a řízení výkonnosti.

Jsou chápány jako vyvážený dynamický systém umožňující podporu rozhodovacích procesů, získávání, analýzu a zpracování informací. Koncept rovnováhy odkazuje na nutnost použití různých perspektiv, které společně podávají ucelený pohled na organizaci. Dynamický vedle toho značí potřebu vývoje systému, který nepřetržitě monitoruje vnitřní i vnější rámec a hodnotí cíle a priority.

### 1.2.1 Tradiční přístupy

Tradiční řízení podniků vychází z kombinace strategických cílů a cílů finančních. Finanční ukazatele pracují zejména s daty obsaženými v účetní závěrce podniku (rozvaha, výkaz zisku a ztrát a cash-flow), popřípadě s doplňujícími informacemi o emitentech cenných papírů. Výběr vhodných ukazatelů, jejich správné naplnění z finančních výkazů, vývoj v čase a porovnání se situací v odvětví podává možná východiska pro další hospodaření podniku. Tyto tradiční přístupy lze rozdělit do následujících skupin:

- **absolutní ukazatele** (stavové ukazatele vycházející z rozvahy a tokové, které vychází z výkazu zisku a ztrát a cash-flow),
- **rozdílové ukazatele** (čistý pracovní kapitál),
- **paralelní soustava poměrových ukazatelů** (ukazatele rentability, aktivity, likvidity, produktivity, zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu),
- **pyramidová soustava poměrových ukazatelů** (Du Pont analýza),
- **souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem** (Altmanův test, Tamariho index rizika, Fulnerův ukazatel, Tafflerův ukazatel apod.).

Finanční měřítka jsou nezastupitelná pro stanovení finanční výkonnosti firmy, která je dobrým kritériem pro stanovení konkurenční pozice a atraktivnosti podniku pro investory, podává informace pro určení silných a slabých stránek a rozhodování v oblasti investování, financování a dividendové politiky. Finanční analýza zároveň podává informace nejen pro vlastníky podniku, ale i subjektům, které jsou s podnikem spjaty hospodářsky, finančně apod.

Základním problémem hodnocení výkonnosti podniku pouze podle finančních ukazatelů je jejich vypovídací schopnost. Finanční výsledky odrážejí rozhodnutí učiněná v minulosti a na jejich základě lze opravná opatření učinit jen velmi obtížně. Tyto ukazatele totiž komplexně nepostihují skutečnou dynamiku a proměnlivost faktorů ovlivňujících prosperitu společnosti a její potenciál rozvoje. Klasické finanční ukazatele obvykle nezahrnují hodnocení řady ukazatelů, které mohou být pro podnik klíčové, např. míra inovativnosti, úroveň spokojenosti zákazníků, míra motivace zaměstnanců apod.

Z těchto důvodů je nutné získávat a analyzovat další informace týkající se společnosti, zejména schopnosti společnosti plánovat budoucí vývoj, pozice na trhu a strategické předpoklady pro budoucí vývoj jejího postavení, potenciál pro zabezpečení výrobních nebo technologických inovací, plnění poslání ve vztahu k okolí a jeho činitelům, využití disponibilních zdrojů, rozvoj lidského kapitálu společnosti a schopnost komunikace. Nové

přístupy proto tradiční finanční ukazatele doplňují o ukazatele, které lépe postihují hybné síly a faktory strategické výkonnosti firmy a tak podávají komplexní obraz o jejím chování a výsledcích. Jednou z možností je změna přístupu k finančním ukazatelům a transformace tvorby základních účetních dokumentů, druhou možností je zavedení skupiny nefinanční ukazatelů.

### **1.2.2 Moderní přístupy k měření a řízení výkonnosti**

Neschopnost tradičních měřítek postihnout faktory, které v konečném důsledku ovlivňují výsledek hospodaření běžného roku, zejména jde o orientaci na historické účetnictví a vliv inflace, rozdílné účetní praktiky a problematické získávání dat srovnatelných podniků pro benchmarking je další z překážek objektivních výsledků finanční analýzy.

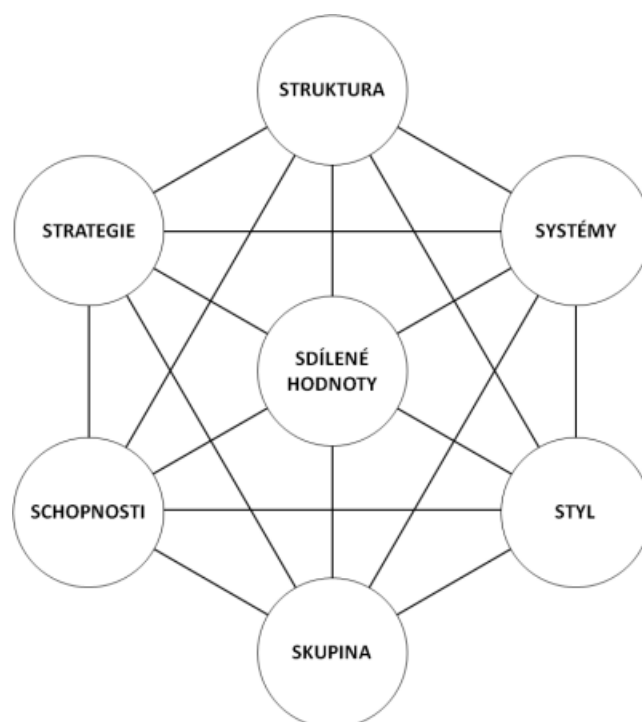
Mařík a Maříková uvádějí základní kritéria, která by měl ukazatel, překonávající tyto obtíže, splňovat.

- „Vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty.
- Umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje ke snížení pracnosti propočtu a také zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí.
- Překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu.
- Umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.“ [16]

Těmto požadavkům vyhovuje zejména ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), který je díky své jednoduchosti nejrozšířenějším měřítkem výkonnosti při aplikaci hodnotového řízení. Představuje ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál a měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Ve své podstatě ukazuje, jakou hodnotu podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vydělal prostřednictvím jiné investiční příležitosti se stejným rizikem.

### 1.2.3 Komplexní přístupy k měření a řízení výkonnosti

Podstatou moderních přístupů k měření výkonnosti je výběr vhodných okruhů kritérií hodnocení výkonnosti podniku. Na počátku osmdesátých let Peters a Waterman zjistili, na základě výzkumu prováděném na amerických společnostech, které označili za novátorské a dokonalé, že úspěšná firma je odlišná sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny. Tyto hlavní faktory úspěchu zahrnují: strategii a strukturu firmy, spolupracovníky (v modelu jako skupina) a jejich schopnosti (dovednosti), styl řízení firmy, systémy a postupy firmy a sdílené hodnoty (kulturu). Zmíněné faktory definují rámeček 7S faktorů konzultační firmy McKinsey.



**Obrázek 2:** Rámeček 7S firmy McKinsey

*Zdroj:[39]*

Prvek strategie vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje a příležitosti a hrozby v daném oboru podnikání. Struktura zahrnuje organizační uspořádání ve smyslu nadřízenosti a podřízenosti, vztahu mezi organizačními jednotkami a sdílení informací. Vzhledem ke změně podmínek je někdy nutné, aby organizace svou strukturu měnily. Systémy je možné rozlišit na formální i neformální a jejich prostřednictvím je řízen každodenní chod organizace, jde např. o informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy a inovační systémy. Vyjmenované faktory jsou nazývány jako „tvrdá 3S“, zbývající jsou seskupeny do „měkkých 4S“, která jsou svým charakterem méně hmatatelná a mají spíše kulturní povahu. Pod

spolupracovníky rozumíme lidské zdroje organizace a jejich rozvoj prostřednictvím školení, také jejich vzájemné vztahy, funkce, motivaci a chování vůči firmě. Schopnosti zahrnují profesionální znalosti a kompetence uvnitř organizace, tzn. to, co organizace dělá nejlépe. Styl je to, jak management přistupuje k řízení a řešení problémů. Poslední faktor sdílené hodnoty představuje principy, které jsou respektovány zaměstnanci a všemi skupinami bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy.

Model 7S byl vytvořen, aby pomohl manažerům porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Ukazuje, že složitá implementace změn vyžaduje, aby při snaze provést vše efektivně, byly brány v úvahu všechny faktory najednou, i když význam a důležitost každého z nich je odlišná a časem se může měnit. Pokud vedení bude některý z faktorů ignorovat, jejich provázanost způsobí zhroucení ostatních faktorů.

### **Kritické faktory úspěchu**

Termínem kritické faktory úspěchu literatura označuje klíčové oblasti, jejichž správné fungování a uspokojivé výsledky po celou dobu působení zajistí firmě úspěšné fungování v konkurenčním prostředí. Říkají, jak konkrétně chce firma dosáhnout toho, co si definovala v poslání a co je pro ni skutečně kritické. Splnění jednotlivých faktorů vede k naplnění poslání, naopak nesplnění může ohrozit úspěch a prosperitu podniku.

Caralli shrnuje základní typy či zdroje kritických faktorů úspěchu mezi, které zařazuje:

- průmyslové odvětví, ve kterém podnik působí;
- porozumění kolegům organizace;
- podnikatelské prostředí a environmentální politika;
- problémy a bariéry, se kterými se organizace potýká;
- úroveň managementu.[2]

Výhodou definování kritických faktorů úspěchu je jejich jednoduchost a srozumitelnost, tím i snadná komunikace zaměstnancům firmy, kontrola a využití při strategickém plánování. S každou změnou poslání nebo při významných změnách v okolí podniku musejí být tyto faktory přehodnoceny, tak aby skutečně odrážely realitu. Optimální počet je mezi pěti až šesti, každý faktor by při tom měl být měřitelný a neměl by zahrnovat více problémů sloučených v jeden. Kritické faktory úspěchu nelze zaměňovat s cíli a výkonnostními měřítky (KPI).

Výkonnostní měřítka (KPI) představují soubor opatření zaměřených na ty aspekty výkonu organizace, které jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch organizace. Parmenter uvádí následující charakteristiky, které na základě vlastního výzkumu, pro KPI definoval:

- jde o finanční i nefinanční měřítka;
- jsou měřeny často (např. denně nebo 24 hodin 7 dní v týdnu)
- jsou vyjednány generálním ředitelem a vrcholovým managementem;
- jejich pochopení je vyžadováno od všech zaměstnanců;
- mají vazby na odpovědnost jednotlivce týmu;
- mají významný dopad na výkonnost podniku.[23]

Myšlenka byla rozváděna a i v dalších letech se autoři snažili o stanovení přesnějších měřítek, které výkonnost podniku komplexně měří. Mezi modely, které využívají mimoekonomické ukazatele a přistupují k měření výkonnosti komplexně lze zařadit koncepci Balanced Scorecard a model EFQM. Modely jsou uvedeny také z toho důvodu, že oba explicitně zahrnují oblast zákazníků, i když každý v trochu odlišné podobě.

### **1.2.3.1 Balanced Scorecard**

Vlastní koncepce Balanced Scorecard (BSC) má své počátky v roce 1990 v projektu, do kterého byly zahrnuty firmy z různých odvětví (výroba, služba, těžký průmysl, hi-tech apod.) a jehož vedoucím byl David Norton a konzultant Robert Kaplan. Základním poznatkem bylo zjištění nedostatečnosti tradičních finančních ukazatelů výkonnosti. Hlavní změnou bylo rozšíření a propojení finančních měřítek o měřítka z dalších perspektiv činnosti podniku. Správně sestavený BSC by měl konkretizovat cíle v různých oblastech, tak aby je bylo možné vyjádřit a měřit, ale také sledovat jejich provázanost, pro jejich komplexní řízení a ověřování na principu příčiny a důsledku mezi výstupními měřítky a jejich hybnými silami.

Vedle kritiky klasických systémů ukazatelů výkonnosti uvádí literatura další důvody pro zavedení metody BSC. Jedním z klíčových důvodů je potřeba prosazení strategie na různých úrovních firmy. V době, která je charakteristická prudkými změnami a rychlým přenosem informací, je nutné implementovat strategii v požadovaném čase a požadované úspěšnosti. Dalším z důvodů je zpřehlednění reportingu, včetně externího, na základní otázku o pokroku v realizaci strategie dávají výkazy pouze finanční odpověď např. o vývoji výnosů a nákladů, vývoji obratu popř. vývoji tržního podílu. Pouze vykazovaná finanční měřítka nejsou dostatečným zdrojem informací při rozhodování o investicích pro správce portfolií. Zavedení

BSC také přináší významné změny v procesu plánování, zpravidla dochází ke zkrácení celého plánovacího procesu, zejména na úrovni operativního plánování.

Podniky využívají BSC jako strategický manažerský systém, zejména k realizaci následujících kritických manažerských procesů:

- „ujasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů;
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek;
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ;
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.“ [11]

Na základě empirických zkušeností uvádí tvůrci základní pojetí BSC, které zahrnuje čtyři následující perspektivy: hodnotovou (finanční), zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. BSC tedy nenahrazuje tradiční finanční kritéria pro jejich objektivnost a syntetičnost, odstraňuje však zkreslení způsobené jejich sledování z krátkodobého hlediska. Hodnotové cíle staví do pozice „ohniska“, kam směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv, dlouhodobými cílem podniku by měla být tvorba zisku. Perspektivy jsou v modelu propojeny logickými vztahy. Tato logika je dána odpovědností podniku vůči vlastníkům, kdy podnik musí v první řadě plnit jejich zájmy, které zpravidla zahrnují výnosové a růstové cíle. Finanční cíle jsou tedy brány jako hlavní parametr úspěchu. Následuje otázka, jakým způsobem dosáhnou těchto cílů. Tím, kdo kupuje výrobky podniku, jsou zákazníci, čímž mu zajišťují výnosy, je tedy nutné zvážit faktory, které mají vliv na chování zákazníků. Pracovní postupy také ovlivňují finanční i zákaznické cíle. Dále je nutné dbát na to, aby potenciál růstu a učení se podniku podporovaly aktuální cíle.

Jmenované perspektivy je možné brát spíše jako doporučení, je na podniku přizpůsobit koncepci individuální situaci. V modelu nejsou explicitně vyjádřeny zájmy ostatní zainteresovaných stran, kterými jsou např. zaměstnanci a dodavatelé. Měřítka hodnotící výstupy a hybné síly těchto oblastí by měla být zahrnuta v perspektivách učení se a růstu a interních procesů. Pokud však podnik označí tyto oblasti za přínosné pro podnik z hlediska zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti je možné je do BSC zařadit v podobě zaměstnanecké popř. dodavatelské perspektivy.

Důraz je nutné klást zejména na srozumitelnou komunikaci v rámci podniku a možnost transformace cílů do konkrétních měřítek. Těžištěm koncepce BSC je nalezení vyváženosti mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, hodnotovými a naturálními měřítky, výstupními měřítky a měřítky hybných sil a vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Při hodnocení

podniku je proto nutné harmonizovat řízení ve všech čtyřech perspektivách. Autoři modelu doporučují pro každou perspektivu čtyři až sedm různých měřítek.

### **Finanční perspektiva**

Finanční cíle a měřítka hrají dvojí roli: definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení cílů a měřítek ve všech ostatních perspektivách. Finanční cíle jsou dlouhodobými cíly podniku a vztahují se k ziskovosti, návratnosti vložených aktiv a zvyšování obrátu.

Významně se odlišují podle fáze životního cyklu jednotlivých podnikatelských jednotek. Podnikatelské jednotky nacházející v rané fázi životního cyklu (fázi růstu) s vysokým růstovým potenciálem, stojí zhodnocení tohoto potenciálu nemalé finanční zdroje. Proto mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkou výnosností vloženého kapitálu, celkovým finančním cílem může být procentuální míra růstu obrátu, procentuální míra růstu prodeje v cílových regionech nebo zákaznických skupinách. Od podnikatelských jednotek nacházejících se ve fázi udržení, kdy stále přitahují investice, zejména na odstranění úzkých míst, zvýšení kapacit a neustálé zlepšování, je již vyžadovaná vysoká míra návratnosti vloženého kapitálu. Příkladem používaných měřítek může být návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu a přidaná hodnota. Pokud podnik dosáhne ve svém životním cyklu fáze zralosti, již nevyžaduje investice, ale zaměřuje se na sklizení plodů své práce za předchozí období. Hlavním cílem je maximalizace přítoku hotovosti, tedy cash flow a snižování požadavků na pracovní kapitál.

Každé ze tří fází životního cyklu odpovídá strategie, která právě podle dané fáze, v níž se podnik nachází, podporuje:

- růst obrátu a mix výrobků (služeb);
- snižování nákladů, zvyšování produktivity;
- využití zdrojů (investiční strategie).

Výběr strategie ovlivňuje způsob dosažení stanovených strategických cílů pro finanční perspektivu a konkrétní měřítka, která naplnění strategických cílů sledují.

### **Zákaznická perspektiva**

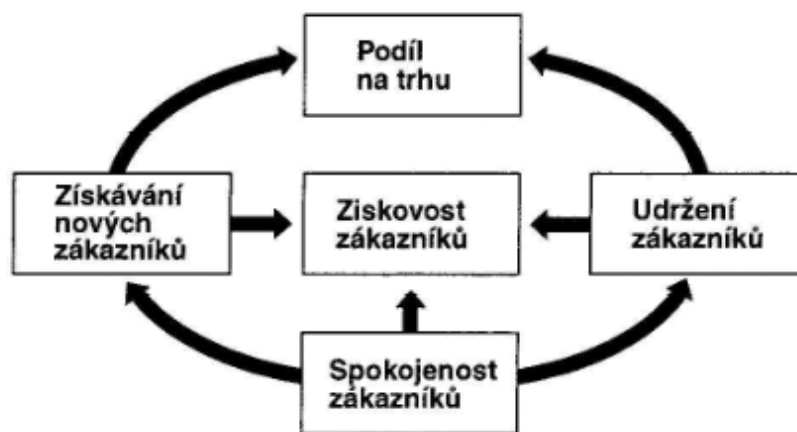
Podniky v současné době přesouvají svou pozornost na potřeby svých zákazníků a pružně reagují novými technologickými inovacemi produktů. V rámci této perspektivy společnosti identifikují zákaznické a tržní segmenty, které jsou pro jejich podnikatelskou aktivitu cílové.

Tyto segmenty jsou pro podnik zdrojem obrátů, a tím jsou východiskem pro finanční perspektivu. Zákaznická perspektiva umožňuje stanovit měřítka příslušných cílových skupin. Hodnotové výhody poskytované určitým skupinám, představují hybné síly stanovených měřítek. BSC by měl v rámci podnikové strategie identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu.

Základní soubor měřítek zákaznických výstupů obsahuje následující metriky:

- **podíl na trhu** odráží podíl obchodu na daném trhu vyjádřený počtem zákazníků nebo objemem prodaných položek;
- **získávání nových zákazníků** měří absolutně nebo relativně schopnost podniku získat nové zákazníky nebo zakázky;
- **udržování zákazníků** sleduje v relativní či absolutní míře uchování mimořádných vztahů se zákazníky a péči o ně;
- **spokojenost zákazníků** hodnotí úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií podniku;
- **ziskovost zákazníků** měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přináší po odečtení výdajů na jejich podporu.

Tato měřítka je možné seskupit v řetězci příčinných souvislostí.



**Obrázek 3:** Zákaznická perspektiva – základní měřítka

*Zdroj:[11]*

Hodnotové výhody představují vlastnosti výrobku nebo služby, prostřednictvím kterých společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků. Lze je rozdělit do základních tří kategorií: vlastnosti výrobku (služby), vztahy se zákazníky a image a pověst podniku. Mezi jednotlivými segmenty je možné nalézt významné rozdíly v preferencích v rámci těchto

kategorií. Dimenze vlastností výrobku nebo služby zahrnuje jejich funkčnost, cenu a jakost. Vztahy se zákazníky jsou dány dodáním výrobku (služby), včetně doby odezvy a spokojeností zákazníka, obsahují také dlouhodobé vztahy, které mohou mít formu propojení informačních systémů zákazníka a dodavatele. Oblast image a pověsti podniku jako lákadla pro zákazníky je těžké postihnout, v některých případech je možné pomocí reklamy vyvolat loajalitu zákazníků, která dalece přesahuje hranice skutečných vlastností výrobku nebo služby. Pověst značky umožňuje podnikům profitovat na úkor svých konkurentů.

Výběrem správných cílů a měřítek napříč těmito třemi kategoriemi je možné nasměrovat podniky tak, aby svým cílovým segmentům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. V praxi se většina hodnotových výhod vztahuje na dobu odezvy, kvalitu a cenu procesů souvisejících se zákazníkem.

### **Perspektiva interních podnikových procesů**

V perspektivě interních procesů jsou specifikovány kritické procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů z perspektivy finanční a zákaznické. Je vhodné měřit takové procesy, které procházejí napříč více odděleními, jako je vyřizování objednávek nebo plánování výroby. Tradiční měřicí systémy se soustředí na nákladovost, jakost a časová měřítka. Přístup BSC zavádí možnost, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů. Pro dosažení cílů akcionářů a zákazníků může být nezbytné zavedení nových interních procesů, které vedou k vynikajícím výsledkům.

Manažery definovaný hodnotový řetězec by měl v tomto kontextu začínat inovačním procesem (odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem způsobů řešení těchto potřeb), pokračovat provozním procesem (dodávkou výrobků či služeb zákazníkům) a končit poprodejním servisem (nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají výrobku nebo službě další přidanou hodnotu). Nejdůležitější částí stále zůstává proces provozní, kde by podniky měly hodnotit výši nákladů, jakost, časovou náročnost a výkonnost, což umožní dodávat vynikající výrobky či služby.

### **Perspektiva učení se a růstu**

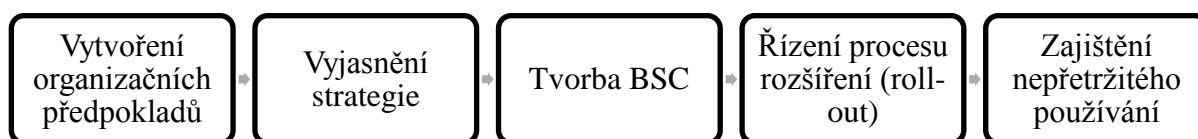
Cíle v perspektivě učení se a růstu vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů v předcházejících třech perspektivách, jsou tedy hybnými silami pro dosažení vynikajících výstupů v těchto perspektivách. Krátkodobá finanční výkonnost často nezachovává

prostředky pro rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. BSC naopak zdůrazňuje význam těchto investic pro budoucnost podniku.

Perspektiva zahrnuje tři základní oblasti, kterými jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Klíčové soubory měřítek, poskytující výstupní měřítka pro investice do těchto oblastí jsou spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a udržení. Hybné síly těchto výstupů zahrnují pokrytí strategických pracovních míst, dostupnost strategických informací a stupeň angažovanosti lidí, týmů a oddělení pro dosažení strategických cílů.

### Implementace modelu Balanced Scorecard

Konečný efekt modelu BSC je daný především kvalitně diferencovanou a promyšlenou strukturou implementace. Model Horváth & Partners zahrnuje pět fází implementace, které garantují vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií.



**Obrázek 4:** Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC

*Zdroj:[9]*

Fáze vytvoření organizačních předpokladů zahrnuje definici pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být BSC zavedeno a také výběr těchto organizačních jednotek. Je nutné si uvědomit, že čím více organizačních jednotek bude prostřednictvím BSC řízeno, tím lépe mohou být nadřazené strategické cíle rozloženy na nižší úrovně. Dalším aspektem je stanovení pravidel řízení vlastního projektu, zajištění potřebných informací, standardizace používaných metod a určení kritických faktorů úspěchu. Spadá sem i výběr konkrétních perspektiv, z hlediska praxe platí maximální omezení šesti perspektivami, vyšší počet přináší potíže s porozuměním strategií. Sestavení BSC může být úspěšné pouze tehdy, pokud se na něm podílí vrcholový management organizace.

Druhá fáze objasnění strategie vychází z toho, že BSC je především koncepcí pro realizaci již existující strategie prostřednictvím detailní konkretizace a převedením do vhodných

realizovatelných cílů týkajících se jednotlivých perspektiv. Strategie je zralá pro realizaci tehdy, je-li dosaženo pochopení a shody mezi vedoucími pracovníky zodpovědnými za strategii.

Ve třetí fázi vzniká BSC pro danou organizační jednotku, tou může být podnik, divize či obchodní jednotka. Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikových jednotkách kroky, představující jádro implementace BSC, jde o stanovení strategických cílů, propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a odsouhlasení strategických akcí (projektů přispívajících k dosažení cílových hodnot). Základ BSC tvoří strategické cíle, jejich počet by měl být omezen maximálně dvaceti rozděleným do příslušných perspektiv. Koncepcí řízení se stává BSC, jestliže proběhne jeho komunikace a rozložení cílů v rámci celé organizace, vytvoření odpovídajícího systému plánování a reportingu a přizpůsobení systému řízení lidských zdrojů a jejich motivace.

Čtvrtá fáze znamená aplikaci postupů třetí fáze na více organizačních jednotek, což vede ke zvýšení kvality celopodnikového řízení, protože dochází k vertikální (přesunu cílů a strategických akcí organizačně nadřazených jednotek do jednotek podřízených) i horizontální integraci cílů (lepší sladění cílů na horizontální úrovni).

V páté fázi je nutné zajistit propojení BSC s manažerskými systémy řízení proto, aby byla vytvořena organizace flexibilně přizpůsobující strategii. Pro propojení se stávajícími systémy řízení je především zapotřebí controlling, který sleduje důslednou realizaci strategických akcí, integrace BSC do strategického a operativního plánování za účelem kontinuálního přizpůsobování strategie, integrace do systému reportingu, aby bylo možné průběžné sledování dosahování cílů a integrace do systému řízení lidských zdrojů, které slouží k zakotvení operativních a strategických cílů do cílů osobních. Neméně důležitým úkolem je vytvoření vhodné podpory informačními technologiemi. Po ukončení poslední fáze se BSC stává koncepcí řízení, ne jen nástrojem měření.

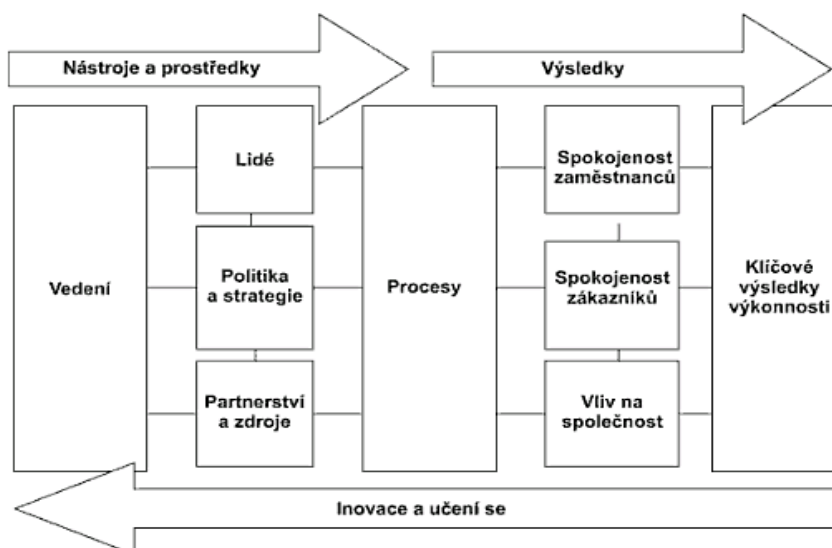
### **1.2.3.2 Model excelence EFQM**

Dalším modelem, který je možné uplatnit v rámci měření a řízení výkonnosti je model excelence EFQM, jako prostředek sebehodnocení podniku. Management má možnost zjistit, zda se podnik vyvíjí správným směrem, porovnat se s jinými podniky a identifikovat největší prostor pro další zlepšení. Metodika EFQM staví na systému norem ISO 9000, které standardizují činnosti ve společnosti.

Model je postaven na základních principech, kterými jsou:

- orientace na výsledky,
- zákazník stojí ve středu pozornosti,
- řízení a jasné rysy podnikatelských cílů,
- management pomocí procesů a faktů,
- rozvoj a zapojení zaměstnanců,
- neustálé učení se, permanentní inovace a zlepšování,
- partnerský vývoj,
- zodpovědnost vůči veřejnosti.

Model vychází z konceptu managementu kvality (TQM) a je založen na devíti hlavních kritériích a dvaatřiceti dílčích kritériích. Prvních pět kritérií vytváří předpoklady pro to, aby měla organizace dobré výsledky, zbylé čtyři hodnotí organizaci z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. Management organizace plní vůdčí roli a nese odpovědnost za firemní strategii a plány, zajišťuje informační, finanční, materiální a lidské zdroje, které jsou podstatou pro dobré řízení procesů v organizaci. Výsledky organizace jsou hodnoceny zejména s ohledem na zákazníka, kterému je v modelu přiřazena největší váha, ale také spokojenost zaměstnanců a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí. Každé kritérium je strukturováno otázkami, které představují dílčí aspekty znaků jakosti, na každou z otázek je nutné reagovat.



**Obrázek 5:** Model excelence EFQM

Zdroj:[17]

## **Kritéria modelu EFQM**

Kritérium **vedení** se orientuje na zkoumání toho, jak řídicí pracovníci rozvíjejí a podporují naplňování mise, vize a hodnoty nutné pro dlouhodobou úspěšnost a jak jsou tyto prvky implementovány díky vhodným aktivitám a chování. Dílčí kritéria navíc hodnotí spolupráci vedoucích pracovníků se zákazníky a partnery či motivaci a ocenění zaměstnanců.

Oblast **politiky a strategie** navazuje na předchozí a hodnotí to, jak je management schopný implementovat vizi a poslání firmy do jasné strategie, která zohledňuje zájmy všech zainteresovaných skupin. Zároveň řeší nakolik je nastavená strategie podpořena vhodnou politikou, plány, cíli a procesy. Je zde také hodnoceno rozvíjení a přezkoumávání inovační politiky, rozdělení strategie na klíčové procesy a její komunikace v organizaci.

**Personální řízení** se zabývá řízením a rozvíjením znalostí a celkového potenciálu zaměstnanců organizace na úrovni jednotlivců i týmů a to z hlediska plánování, identifikování a udržování znalostí, zmocnění zaměstnanců k vykonávání procesů a odměňování.

Centrem pozornosti kritéria **zdroje a vytváření partnerství** jsou metody, které organizace používá při plánování a řízení vnějších partnerských vztahů a vnitřních zdrojů pro podporu své strategie a efektivní vykonávání procesů. Další dílčí kritéria zahrnují péči o budovy, zařízení a materiál, řízení technologií v organizaci a řízení informací.

Kritérium **procesy** zahrnuje to, zda organizace systematicky navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu naplňování politiky a strategie i uspokojování potřeb zákazníků. Hodnotí také řízení a zdokonalování vztahů se zákazníky.

**Spokojenost zaměstnanců** je akcelerátorem úspěchu organizace, toto kritérium proto hodnotí uspokojování potřeb a očekávání zaměstnanců, jejich vnímání firemní reality, úroveň motivace a spokojenosti.

Kritérium **spokojenosti zákazníků** se zabývá péčí o zákazníka, tedy hodnotí, jak organizace uspokojuje potřeby generované trhem. Subkritéria se zaměřují na image firmy, výrobku, servisu a služeb vnímané zákazníkem a jeho loajalitu.

**Vliv na společnost** obsahuje zásadu odpovědnosti vůči veřejnosti, dílčí kritéria si všimají toho, co organizace dosáhla ve vztahu k místní, národní i mezinárodní komunitě, tedy vnímání organizace společností (angažovanost ve veřejných projektech, spolupráce s úřady práce apod.)

Kritérium **klíčové výsledky výkonnosti** se zaměřuje na dosažené finanční i nefinanční výsledky organizace s ohledem na plánovanou výkonnost.

### **Hodnocení prostřednictvím modelu EFQM**

Hodnocení v modelu EFQM probíhá nejprve na úrovni podniku ve formě sebehodnocení, následuje hodnocení a srovnání vlastního hodnocení s okolím podle kritérií Evropské ceny za jakost, provedené na základě přihlášky autorizovaným hodnotitelem. Sebehodnocení organizace je založené na metodice RADAR, která se skládá z čtyř bodů:

- „výsledky jako výraz výkonnosti organizace;
- způsob řešení problému obsahuje cíle a řešení postupu;
- kritérium uvedení do praxe informuje o tom, zda a jakým způsobem jsou postupy v důležitých oblastech organizace systematicky zaváděny;
- hodnocení a přezkoumání obsahují opatření, která je možno použít, chceme-li vlastní postupy podrobit neustálému přezkoumávání.“ [13]

Model představuje komplexní analýzu podniku a všech jeho procesů a činností, umožňuje odhalení oblastí pro zlepšování a lepší využití silných stránek podniku. Výsledky jsou opakovaně přezkoumávány z hlediska jejich adekvátnosti a efektivnosti. Je zde kladen důraz na dlouhodobé uspokojování zájmů všech zainteresovaných stran, tj. zaměstnanců, vlastníků, dodavatelů, veřejné správy, občanů apod. Vzhledem k obsažení kritérií pro srovnávací hodnocení výkonnosti podniků může být dobrým pomocníkem benchmarkingu. Jeho pomocí jsou zjišťovány špičkové výkony, postupy nejlepších organizací, oborů a jednotlivých podniků se aplikují na situaci daného podniku s cílem dosáhnout ideálního řešení. EFQM podporuje benchmarking vytvářením odborných diskusí a pracovních skupin, na základě těchto platform může být identifikována tzv. best practice, pro jednotlivé procesy nebo řízení celého podniku.

#### **1.2.3.3 Total Quality Management**

Total Quality Management (TQM) spočívá na základním principu, že veškerá energie podniku se musí soustředit na očekávání zákazníků. Pro splnění tohoto cíle dávají všichni pracovníci k dispozici svoje znalosti a schopnosti tak, aby bylo dosaženo stálého zlepšení ve smyslu managementu jakosti. TQM může být chápána jako celistvá strategie řízení, které sleduje cíl zajištění maximální spokojenosti zákazníků, aby organizace dosáhla trvalého podnikatelského úspěchu. Vyznačuje se základními rysy: uvědomění si jakosti na všech

úrovních organizace, stanovení a sledování cílů jakosti, orientování se na zákazníka, vysoká motivace a důvěra v zaměstnance a pozitivní způsobení vzájemného jednání nadřízených a podřízených. Jakost jako cíl podniku na všech úrovních obsahuje následující znaky:

- snaha o dosažení určité vlastnosti, stavu a jakosti výrobku, služby či organizace prostřednictvím sledování stanovených cílů;
- jakost musí být měřitelná pomocí odpovídajících parametrů;
- úsilí o kvalitu vycházející ze silných stránek podniku musí respektovat přání zákazníků a současně zohlednit potřeby pracovníků;
- jakost musí být definována specificky pro každé zařízení s ohledem na okolní vlivy.

Politika jakosti tvoří centrální prvek podnikové politiky a je stanovena vedením společnosti. Dosažení požadované kvality vyžaduje spolupráci pracovníků organizace a vypracování plánů zabezpečení jakosti a příručky jakosti podle odpovídajících zadání.

#### **1.2.4 Implementace systému měření a řízení výkonnosti firem**

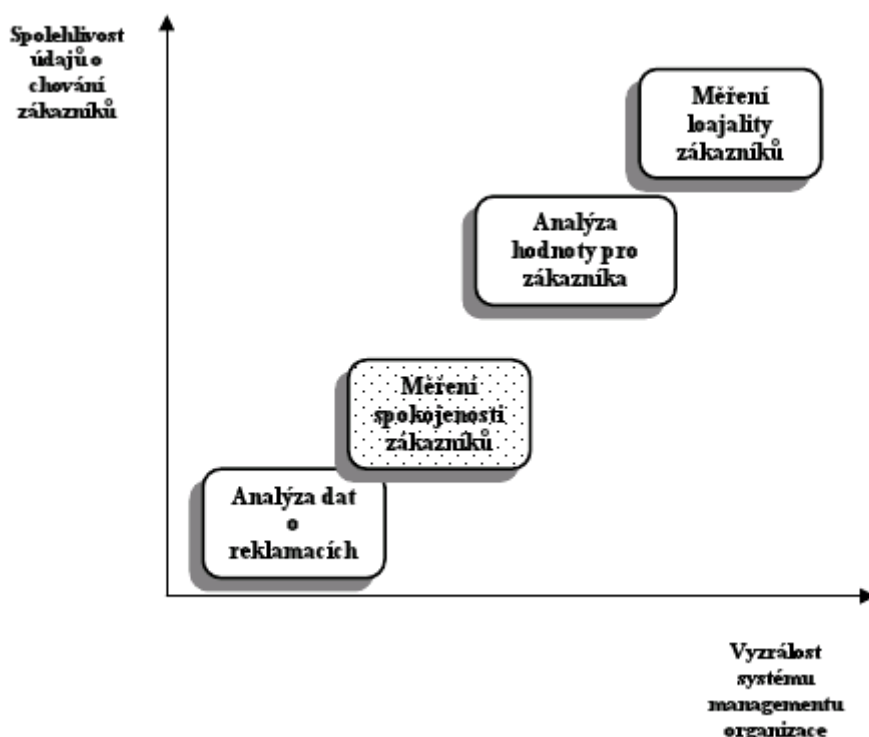
Pavelková a Knápková shrnují zásady implementace systému měření a řízení výkonnosti do „desatera pro úspěšné zavedení systému řízení výkonnosti“. Výčet obsahuje základní faktory, které obecně podmiňují úspěch zavedení systému řízení výkonnosti.

1. Jednoznačně formulovat své vize a strategie v souladu s hodnotovým řízením podniku. Pokud měřítka nejsou definována v souladu se strategií podniku, jejich naplnění nevede k dosažení cílů.
2. Volit vrcholové měřítka výkonnosti ve vazbě na strategickou vizi a přijetí tvorby hodnoty pro vlastníky jako nejvyššího cíle podniku.
3. Vytvořit pravidla pro interpretaci výsledků.
4. Určit finanční i nefinanční měřítka, která kvantifikují důsledky podnikových aktivit a klíčových událostí pro řízení podniku.
5. Určit vlastníka každého měřítka.
6. Ponechat možnost změn měřítek v čase podle změn v podmínkách podnikání a prioritách.
7. Navázat měřítka a jejich plnění na systém odměňování v podniku jak pro vrcholový management, tak pro nižší úrovně řízení a důsledně jej dodržovat.
8. Na tvorbu hodnoty zaměřit rozpracování plánů na úrovni celého podniku i provozních jednotek.

9. Pro identifikaci klíčových generátorů hodnoty a kvantifikaci hodnot požadovaných měřítek využívat v plánovacím procesu benchmarking.
10. Při plánování a samostatném řízení a kontrole procesů využívat adekvátní informační systém jako nástroj podporující zvyšování výkonnosti podniku.[24]

## 2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje pojem „zákazník“ jako organizaci nebo osobu, která přijímá produkt. Tato definice umožňuje pod tento pojem zařadit celou škálu interních i externích zákazníků. Pojem vnitřní zákazník označuje všechny subjekty či subsystemy uvnitř organizace, kterým jsou poskytovány výrobky nebo služby dané organizace. Vnější zákazníci jsou všichni externí uživatelé výrobku či služby. Klíčové pro organizaci je pochopení, kdo je jejím zákazníkem, aby bylo možné dále se zaměřit na hodnocení oblastí se zákazníkem spojených.



**Obrázek 6:** Čtyři stupně dokonalosti měření ve vztahu k zákazníkům

*Zdroj:[21]*

Model zobrazuje posloupnost základní komponent měření ve vztahu k zákazníkům, stupně musí být chápány tak, že každý následující v sobě zahrnuje zásady a hodnocení bodu předcházejícího.

Organizace zaměřující se na budování úzkých vztahů se zákazníky je charakteristická:

- zaměřením nejen na potřeby zákazníka v souvislosti s produktem či službou, ale komplexním pochopením základních problémů dosažení úspěchu, popřípadě změnou způsobu řešení těchto problémů;

- personalizováním služeb a přizpůsobením produktů konkrétním potřebám zákazníků;
- preferováním dlouhodobých vztahů se zákazníky;
- rozvíjením postupů pro uchování rozsáhlejších znalostí o zákaznících. [3]

Klíčové je pro organizaci pochopení základních strategií, které zákazník na trhu uplatňuje a problémů ovlivňujících jeho rozhodování. Pouhé získání znalostí rozhodně nestačí, nezbytná je transformace do individuálních nabídek, které problémy řeší.

## 2.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces rozdělení trhu na menší homogenní celky, tzv. cílové skupiny, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a kupním chováním. Dle tohoto rozdělení může firma volit skupinu, která nejvíce odpovídá jejímu strategickému zaměření. Vhodná segmentace trhu vede k lepšímu uspokojení potřeb zákazníků, účelnějšímu využití reklamních aktivit, úspoře finančních zdrojů díky přesnému zacílení, snížení nebezpečí konkurenčních válek a zvýšení konkurenční výhody.

V první fázi probíhá výzkum trhu, jehož cílem je zhodnocení možností prodeje, odhadnutí velikosti poptávky apod. Ve druhé fázi profilování segmentů dochází k rozčlenění zákazníků podle stanovených segmentačních kritérií pomocí shlukové analýzy. Vzniklé shluky je nutné pojmenovat hlavními charakteristikami. Cílem je vytvoření optimálního počtu odlišných segmentů. Ve třetí fázi jsou vyhodnoceny jednotlivé skupiny podle jejich atraktivity a vhodnosti. Proces končí volbou několika cílových segmentů, na které se bude firma zaměřovat.

Základním členěním je možné trh rozdělit do dvou velkých skupin, a to na trh spotřebních výrobků a obchodní trhy. Každý z těchto trhů se chová odlišně, má odlišnou motivaci pro nákup, tedy je na něj třeba působit výrazně odlišnými marketingovými nástroji. Pro spotřebitelské trhy je možné segmentační faktory rozčlenit do základních skupin, kterými jsou kritéria geografická (stát, kraj, velikost obce apod.), demografická (věk, pohlaví, velikost rodiny apod.), socioekonomická (příjem rodiny, vzdělání apod.), etnografická (náboženství, národnost apod.), fyziografická (výška, váha, zdravotní stav apod.), sociopsychologická (sociální třída, životní styl apod.) a behaviorální (frekvence nákupu, míra užívání, stupeň věrnosti, postoj k výrobku apod.)

Pojem obchodní trhy v sobě zahrnuje trhy průmyslové, trhy zprostředkovatelů, vládní trhy, trhy nevýdělečných organizací a zahraniční trhy. Podobně jako u spotřebitelských trhů lze mezi segmentační kritéria zařadit např. očekávaný užitek či geografické faktory. Segmentaci lze provádět i pomocí dalších skupin proměnných, kterými jsou kritéria demografická (velikost firmy, odvětví zákazníka apod.), kritéria provozu (zákazníkem používaná technologie, požadavky zákazníka na množství dodaných služeb apod.), nákupní přístupy (organizace nákupu zákazníkem, nákupní kritéria apod.), faktory situace (naléhavost nákup, velikost objednávky apod.) či osobní charakteristiky nákupčího (vztah k riziku, věrnost apod.).

## **2.2 Spokojenost zákazníka**

Norma ČSN EN ISO 9000 uvádí definici spokojenosti zákazníka jako „vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků“. Z definice vyplývá výrazné spojení s pocity zákazníka, tedy i složitá kvantifikace tohoto problému.

Spokojenost zákazníka je možné, z pohledu organizace, chápat jako cíl jeho chování, ke kterému směřuje, je daná souhrnem jeho pocitů vyvolaných rozdílem mezi jeho požadavky a vnímanou realitou trhu. Ovlivňuje ji řada faktorů, prvořadým úkolem podniku je podchycení klíčových faktorů a určení jejich podílu na celkové spokojenosti. Pro většinu odvětví jsou společnými faktory samotný výrobek (jeho kvalita, funkčnost, dostupnost), cena (úroveň, platební podmínky), s produktem spojené služby (přesnost, spolehlivost, rychlost, dostupnost), distribuce (umístění, otevírací doba) a image (pověst, jistota, stabilita).

Strategickým úkolem každé firmy, která chce na trhu uspět, je zajištění maximální spokojenosti zákazníka. Jejím prostřednictvím získává podnik lepší postavení na trhu a je vytvořen předpoklad k relativně dlouhodobému zajištění existence. Podle řady průzkumu dnes podniky převážnou část finančních zdrojů investují do získání nových zákazníků, přestože stálí zákazníci tvoří téměř 90 % jejich obratu.

Dle normy ČSN EN ISO 9001 „organizace musí, jako jedno z měření výkonnosti systému managementu jakosti, monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zda organizace splnila jeho požadavky. Způsob získání těchto informací se musí určit“. V praxi to znamená implementování řídicího aktu (směrnice), která bude tyto potupy podrobně popisovat, do struktury dokumentace.

## **2.2.1 Měření spokojenosti zákazníka**

Měření spokojenosti zákazníka může managementu pomoci v rozhodování o tom, jakým směrem se vydat při zlepšování výkonnosti své organizace, procesů či projektů. Shromažďování informací o zákaznících mohou zajistit postupy využívající tzv. výstupní ukazatele vnímání zákazníků, které pracují s daty získanými jako odraz přímého kontaktu zákazníka s produktem. Druhou možností je využívat tzv. interních ukazatelů výkonnosti založených na analýze údajů získaných z interních databází. Konkrétně má organizace možnost využívat zdroje, kterými jsou např. evidence stížností a reklamací zákazníka, hodnocení velikosti podílu na trhu, analýza údajů uvedených ve smlouvě, hodnocení zpráv ze spotřebitelských organizací, sdělovacích prostředků, odvětvových a průmyslových studií a komunikace přímo se zákazníkem prostřednictvím dotazníku nebo řízeného rozhovoru.

### **2.2.1.1 Postupy monitorování a měření spokojenosti využívající výstupní ukazatele vnímání zákazníků**

Metodika měření spokojenosti externího zákazníka s využitím dotazníkového šetření vychází z šesti základních bodů:

1. definování zákazníka (může vycházet např. ze segmentace trhu);
2. definování požadavků zákazníka a formulace znaků jejich spokojenosti (klíčových oblastí, které bude vytvářený dotazník obsahovat);
3. návrh a tvorba dotazníku, volba vhodného typu otázek a dodržení zásad správného dotazování;
4. stanovení velikosti výběru;
5. tvorba postupů pro vyhodnocování dat, ty závisí zejména na počtu respondentů, finančních zdrojích, technických možnostech, požadavcích na návratnost a stupnici vyhodnocování;
6. využití měření spokojenosti jako vstupu pro procesy zlepšování, zahrnuje systematické zpracování výsledků do tabulek a grafických nástrojů, hodnocení trendů, sestavení termínového plánu odstranění slabých míst, určení odpovědnosti, poskytnutí zpětné vazby zákazníkům a informování zaměstnanců.[21]

Sledování spokojenosti všech skupin zákazníků může být velmi obtížné zejména z pohledu nutných zdrojů a jejich anonymity. Právem vrcholového managementu je rozhodnout pro které skupiny zákazníků bude míra spokojenosti systematicky vyhodnocována. V praxi je výhodným kritériem podíl dané skupiny zákazníků na celkových tržbách.

Stanovení znaků spokojenosti je nejdůležitějším krokem při formování metodických postupů měření spokojenosti daných skupin zákazníků. Částečně se shodují se znaky jakosti dodávaného produktu, z pohledu zákazníků jsou však významnější „laické“ znaky, jako např. rozsah servisu. Možností stanovit tyto znaky je více, pokud není možné pracovat přímo s názory reálných zákazníků je vhodné pomocí motivace postavit do této pozice vlastní zaměstnance. Problémem mohou být jejich zažité pohledy a nemožnost se oprostit se od nich. Druhou možností je naslouchání hlasu zákazníka, které je založené na zkoumání názorů reálného vzorku. Za předpokladu dostatečné reprezentativnosti je možné s velkou pravděpodobností odhalit všechny podstatné znaky spokojenosti. Informace je možné získat prostřednictvím různých metod, nejčastěji používaná je metoda dotazníková, kdy zákazník přímo označí jím vnímané znaky spokojenosti, další možnostmi jsou přímé rozhovory s jednotlivci popř. diskuse v ohniskových skupinách. Rozsah definovaných znaků by neměl být příliš rozsáhlý, za přijatelný lze považovat seznam obsahující 10 až 12 položek. Zároveň také není možné přepokládat, že na spokojenost zákazníků mají všechny znaky stejný vliv. Dle doporučení by váhy znaků měly být stanoveny přednostně s podporou reálných zákazníků.

Základním nástrojem pro sběr informací jsou v postupech měření spokojenosti dotazníky, umožňují podat soubor otázek všem zákazníkům ve stejném pořadí, zabraňují vynechání některého ze znaků spokojenosti a umožňují strukturovaný sběr údajů a jejich následné objektivní zpracování. Pro potřebnou odpověď ze strany zákazníků a přesné vyplnění je již při tvorbě dotazníku nutné vyvarovat se častých chyb, kterými jsou zejména nejednoznačná formulace otázek, neobsažení znaků spokojenosti, velký rozsah dotazníku či chybějící informace o využití poskytnutých dat a motivace k vyplnění odpovědí. Zákazník by měl být informován minimálně o účelu výzkumu, závazku důvěrnosti údajů, způsobu vyplňování dotazníků, nabízených protihodnotách a stimulech a způsobu odevzdání dotazníku. Literatura neuvádí vhodnou délku dotazníku vzhledem k počtu otázek, dle průzkumů však zákazníci označují dotazník obsahující 20 otázek za obtěžující, v určitých případech ale ani tento počet nemusí bránit získání seriózní odezvy.

Před aplikováním dotazníku by měla být přezkoumána jeho celková struktura a vhodnost. Spolehlivou metodou je jeho nasazení v pilotním projektu měření spokojenosti, kdy jsou do vzorku respondentů zařazeni ti ze zákazníků, u kterých je garantovaná odpověď, včetně připomínek ke srozumitelnosti a vhodnosti pokládaných otázek.

Vhodné je posoudit zejména:

- obsažení všech dříve definovaných znaků spokojenosti,
- délku dotazníku a strukturu otázek,
- srozumitelnost otázek,
- dostatečně vysvětlený návod na vyplnění dotazníku,
- vhodně zvolený formát dotazníku, aby bylo možné objektivně vyhodnotit získané odpovědi.

Procesy měření a monitorování spokojenosti zákazníků musí být plánovanými aktivitami. Norma ČSN EN ISO 9001 vyžaduje od organizace určení a poskytnutí zdrojů potřebných pro uplatňování a udržování systému managementu jakosti, neustálé zlepšování jeho efektivnosti a zvyšování spokojenosti zákazníka plněním jeho požadavků. Z hlediska nutnosti měření spokojenosti jako rozhodujícího prvku pro hodnocení výkonnosti organizace je jasné, že vrcholové vedení organizace musí v zájmu objektivního získávání informací plánovat zdroje adekvátně důležitosti tohoto procesu. V této souvislosti mají možnost volit ze dvou variant:

- nákup procesů měření spokojenosti externích zákazníků jako služby u institucí, které tato měření provádějí na profesionální bázi;
- provádění měření vlastními silami.

První varianta přináší organizaci řadu výhod, stačí vypracovat přesné zadání a vybrat vhodného dodavatele, celé plánování se redukuje na plánování a uvolňování zdrojů pouze na úhradu faktur za dodané výsledky měření. Instituce dodávající podobné služby mají obvykle propracované metodiky na sběr vyhodnocení dat a realizují tyto činnosti s prověřeným know-how. Nevýhodou jsou obvykle vyšší náklady. Ve druhém případě musí společnost rozlišovat zdroje uvolněné pro tvorbu a ověření postupů měření spokojenosti a pro systematické uplatňování těchto postupů v rámci celého managementu jakosti. Nesmí opomenout ani lidské zdroje, tedy počet zaměstnanců, kteří se budou procesy měření spokojenosti zabývat a jejich speciální výcvik, další finanční zdroje, zastoupené zejména osobními a režijními náklady, a infrastrukturu, která zahrnuje nutná technická zařízení jako např. dopravní prostředky, výpočetní techniku, software apod.

Volba vhodného a dostatečně reprezentativního vzorku zákazníků může výrazně ovlivnit výši nutných zdrojů. Problémem může být zejména anonymita externích zákazníků, jejich vzdálenost či velké množství. Cílem této části je určení tzv. výběrového vzorku, tedy takového počtu zákazníků, jehož zkoumáním získáme s určenou pravděpodobností stejné

výsledky měření, jaké by byly dosaženy v případě oslovení všech zákazníků. Měl by být věrnou, zmenšeninou základního souboru, reprezentativnost závisí na přesnosti vymezení základního souboru. Nejčastěji používanou metodou je náhodný výběr, kdy všechny jednotky základního výběru mají stejnou pravděpodobnost, že budou vybrány. Ke stanovení vzorku může být použito losování, u většího základního souboru jsou vhodnou metodou tabulky náhodných čísel. Efektivnější možností je použití oblastní (stratifikovaný) výběr, kdy je základní soubor rozdělen na několik podskupin, které obsahují jednotky se stejnými znaky následně je v každé z těchto skupin proveden prostý náhodný výběr.

Míra, ve které respondenti odmítají dotazování, bývá velmi variabilní a závisí na použité metodě dotazování. Vysokou odezvu je možné očekávat při krátkém rozhovoru se zákazníkem, naopak vysoká míra odmítnutí je typická pro písemné či telefonické dotazování. Nízká odezva zákazníků bývá jedním z hlavních zdrojů chyb.

Volby metody sběru dat závisí přímo na uvolněných zdrojích, technických možnostech organizace, počtu dotazovaných zákazníků a požadavcích na spolehlivost a objektivitu získaných dat. Nejjednodušší a nejméně nákladnou možností je nabídnutí dotazníků na místech, kde si jich zákazníci mohou snadno všimnout a podle svého uvážení vyplnit a vložit do přiložené schránky. Tato forma však vůbec negarantuje reprezentativnost vzorku respondentů. Tradičně rozšířenou metodou je sběr dat poštou zasílanými dotazníky, podmínkou je existující databáze zákazníků organizace. Výhodou je zamezení možnosti ovlivnění zákazníka a zachování anonymity odpovědí. Metoda má ale řadu nevýhod, kterými jsou riziko velmi nízké odezvy, omezená reprezentativnost vzorku, velká časová prodleva a velké vynaložené úsilí na motivaci s cílem zvýšit návratnost dotazníků. Určité urychlení umožňuje modifikace s využitím elektronické pošty. Sběr dat s využitím telefonického interview je vhodný zejména pro dodavatele spotřebního zboží. Tato metoda umožňuje rychlé zpracování dat s předpokladem vysoké odezvy, tazatel má také možnost požádat o kvantifikaci míry spokojenosti a zdůvodnění hodnocení. Za nejobjektivnější metodu sběru dat je možné označit přímé rozhovory se zákazníky. Vedle konkrétních odpovědí si vyškolení tazatelé zapisují širší komentáře zákazníků, což ještě zvyšuje kvalitu shromážděných dat. Negativní stránkou metody jsou vysoké nároky na čas a finance nebo také problematické dodržení struktury vzorku dotazovaných v případě více tazatelů, ostych při přímém sdělování negativních zkušeností či ztráta trpělivosti v případě delších interview.

Posouzení spolehlivosti získaných dat by mělo být hodnoceno zejména z hlediska naplnění cílů zkoumání spokojenosti zákazníků a také s ohledem na dodržení plánovaného předem stanoveného počtu reakcí.

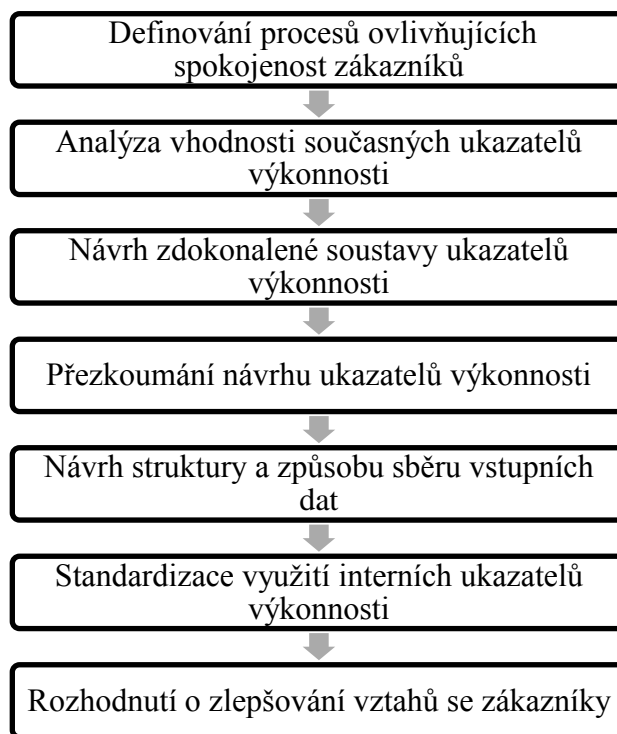
Norma ČSN EN ISO 9001 dále vyžaduje systematické zpracovávání dat z různých měření, včetně měření spokojenosti zákazníků. Tato část patří k nejslabším stránkám podnikových systémů managementu jakosti, přitom zanedbané vyhodnocení dat degraduje celý proces jejich získávání i vynaložené zdroje. V první řadě je nutné kvantifikovat míru spokojenosti zákazníků, využívaný přístup je výpočet tzv. indexů spokojenosti zákazníků (ISZ), které jsou konstruovány jako poměr konkrétního výsledku měření v určitém čase a ideální hladinou pozitivního vnímání.

#### **2.2.1.2 Postupy měření a monitorování spokojenosti využívající tzv. interní ukazatele výkonnosti**

Pod pojmem interní ukazatele výkonnosti je možné v souvislosti s měření spokojenosti zákazníků rozumět ty indikátory, které managementy využívá k internímu řízení procesů a aktivit ovlivňujících budoucí míru spokojenosti zákazníků. Tyto ukazatele je možné charakterizovat společnými rysy:

- zákazníci o těchto ukazatelích nic nevědí, nejsou totiž odrazem jejich vnímání;
- obvykle se nevztahují ke konkrétnímu produktu, ale k interním procesům organizace;
- slouží jako vstupy k rozhodování jak na úrovni vlastníků procesů, tak i na úrovni vrcholového vedení organizace;
- musí být naplněna hypotéza, kdy se pozitivní vývoj interních ukazatelů výkonnosti projeví i ve výsledné míře spokojenosti zákazníků zjištěné na základě externích šetření a výpočtu indexu spokojenosti.

Následující schéma znázorňuje postup navrhování a aplikace interních ukazatelů výkonnosti.



**Obrázek 7:** Postup navrhování a využívání interních ukazatelů výkonnosti pro měření spokojenosti zákazníků

*Zdroj:[21]*

V první fázi tým odborníků definuje ty procesy organizace, které se významně podílejí na ovlivňování spokojenosti zákazníků. Příkladem takových procesů může být průzkum trhu, návrh a vývoj produktů, dodání produktů, komunikace se zákazníky, řešení reklamací a stížností apod.

Dalším krokem je analýza vhodnosti v současné době používaných ukazatelů v oblastech definovaných v rámci prvního kroku. Častým výsledkem je zjištění nedostačující vhodnosti dosavadního systému interních ukazatelů, kdy u definovaných procesů s přímou vazbou na zákazníky nejsou využívány objektivní ukazatele výkonnosti. Potom je nutné např. pomocí brainstormingu v týmu odborníků na řízení procesů a vlastníků procesů tyto ukazatele stanovit. Pro každý z navržených a přezkoumaných ukazatelů musí být stanoven způsob kvantifikace, nutná vstupní data a zdroje těchto dat. Navržený systém interních ukazatelů by měl být dynamicky se vyvíjejícím přístupem, ne dogmatickým souborem pravidel.

Nutné je zdůraznit další požadavky na využití konkrétních interních ukazatelů:

- z hlediska objektivity by tyto ukazatele měly být používány výhradně jako relativní;

- měly být sledovány trendy v jejich vývoji, což vyžaduje jejich systematické sledování a vyhodnocování;
- management organizace by měl věnovat pozornost odhalení logických vazeb mezi využívanými ukazateli interní výkonnosti a ukazateli skutečného vnímání zákazníky.

## **2.2.2 Specifikace měření spokojenosti pro malé a střední podniky**

Řada výše zmíněných postupů může být aplikována bez ohledu na velikost organizace a charakter jejich produktů. Přesto v praxi řada malých a středních podniků argumentuje nedostatkem času a omezenosti všech zdrojů na vykonávání podobných aktivit. Právě pro tyto podniky, lze doporučit následující kroky:

- rozhodnutí vedení organizace o výběru segmentu a počtu zákazníků, kterých se bude na úroveň spokojenosti ptát s ohledem na omezenost zdrojů;
- formou brainstormingu vybrané skupiny zaměstnanců definovat znaky spokojenosti zákazníků;
- získané znaky spokojenosti zahrnout do dotazníku, který bude tvořit záznamové médium pro sběr údajů od vytipovaných externích zákazníků, řada podniků navíc může využít běžné kontakty s odběrateli během obchodních jednání;
- odpovědný zaměstnanec organizace shromážděná data vyhodnotí a výsledek předloží vedení organizace;
- vrcholové vedení v rámci procesu přezkoumání managementu projedná výsledky a rozhodne o vhodných opatřeních ke zvýšení pozitivního vnímání produktů;
- opakování těchto činností v cyklických intervalech, alespoň jednou ročně.

### **2.2.2.1 Metody pro vyhodnocování spokojenosti zákazníků**

Pro hodnocení spokojenosti zákazníka je možné využít více konkrétních metod, které pracují s daty získanými v rámci provedeného měření. Patří mezi ně pouze-spokojenost, diferenční analýza, model důležitost-spokojenost a multiplikativní přístup.

Metoda pouze-spokojenost je průzkumová metoda založená na hodnocení řady vlastností na sedmibodové (pětibodové) škále, na niž jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a sedm naprostému nadšení. Podle nejnižšího průměrného skóre vlastností se určí ty, které je potřeba zlepšit.

Diferenční analýza navíc od předchozí metody zahrnuje hodnocení důležitosti tak, že se u každého respondenta počítá rozdíl bodového hodnocení důležitosti a skóre spokojenosti. Hodnotící škála pro kritérium důležitosti je přitom obodována odlišně, jedna označuje zcela nedůležité a sedm velice důležité. Vlastnosti s největšími průměrnými rozdíly je nutné zlepšit, přitom vyšší prioritu by měly mít vlastnosti s vyšší průměrnou důležitostí.

Model důležitost-spokojenost využívá kvadrantovou mapu k označení oblastí vyžadujících zlepšení v úrovni spokojenosti v porovnání s důležitostí u měřených vlastností. Zdůrazněn je význam vlastností, které zákazníci pokládají za nejdůležitější vedle, těch ve kterých organizace dosahuje špatných výsledků. Cílem je nalezení vlastností, které zákazníci hodnotí jako důležité a spokojenost u nich dosahuje nízkého hodnocení.

Multiplikativní přístup vylučuje tvrzení, že důležitost nahrazuje zákazníkovo očekávání výkonnosti podniku. Z rozdílu mezi nejvyšším možným hodnocením spokojenosti a zákaznickým vnímáním spokojenosti se vypočítává skóre nespokojenosti. Jeho hodnota se posléze přepočítává vahou podle důležitosti. Vážené skóre nespokojenosti slouží k hierarchizaci oblastí vyžadujících zlepšení.

Další možností, kterou je možné použít pro sledování spokojenosti zákazníka je tzv. mystery shopping, který poskytuje informace o společnosti zvenku pohledem běžného zákazníka.

### **2.3 Hodnota pro zákazníka**

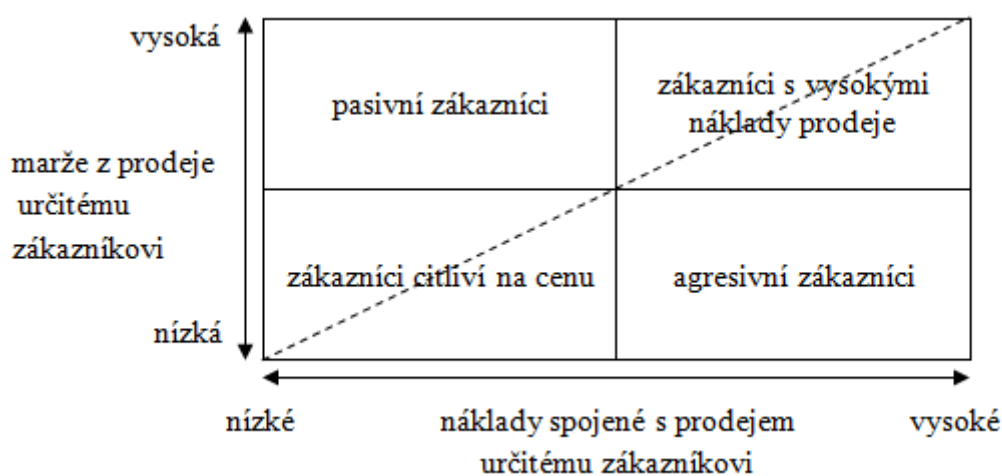
Vlček definuje obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení“. Potřeba, tedy pocit nedostatku něčeho, je ovlivněna řadou motivujících faktorů, které ovlivňují kupní chování zákazníka a také dostupností a možností využití statku k uspokojení potřeb. Teorie popisující kupní motivy zákazníka vychází z Maslowovi hierarchie potřeb, jejíž základna je tvořena základními fyziologickými potřebami, následuje potřeba bezpečí, sociální potřeby, potřeba uznání a seberealizace. Zdroje představují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Přirozenou ekonomickou snahou zákazníka je získání co největší hodnota při co nejmenších nákladech. Tato teorie o maximalizaci hodnoty má však svá omezení v podobě příliš vysokého až nežádoucího užítka a velikosti kupní síly zákazníka. Organizace by se proto měla řídit zásadami optimalizace, nikoliv maximalizace, užítka a minimalizace nákladů. Vyvážený poměr obou podmínek jí zajišťuje postavení prosperující organizace. Vedle toho v dnešním konkurenčním prostředí nesmí podnik zapomínat

na výraznou diferenciaci, a tím i respektování specifických potřeb jednotlivých zákazníků nebo skupin zákazníků.[34]

Výchozím předpokladem maximalizace stakeholder value je maximalizace hodnoty pro zákazníka, ta zakládá vysokou komerční úspěšnost produkce a tím i vysoké výnosy. Ty vytvářejí prostor pro maximalizaci stakeholder value, která zanechává i požadovanou hodnotu vlastníkům podniku. Oborem zaměřeným na zvyšování hodnoty pro zákazníka je hodnotový management, který je možné definovat také jako „styl managementu zaměřený na zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost organizace.“ [33]

## 2.4 Analýza ziskovosti zákazníků

Pro dosažení strategických cílů firmy je vedle sledování klasických ukazatelů jako je spokojenost zákazníků nutné hodnotit také jejich příspěvek k zisku podniku. Z analýzy ziskovosti může vyplynout, že prodej určitým skupinám zákazníků nepřináší zisk, zejména jde o nové zákazníky, u kterých je zisk z prodeje snižován náklady vynaloženými na jejich získání. Rozhodující roli pro pokračování ve spolupráci hraje délka a perspektiva spolupráce.



**Obrázek 8:** Analýzy ziskovosti zákazníků

*Zdroj:[8]*

Zákazníky lze dle diagramu rozdělit do skupin podle marže z prodeje, rozdílu mezi výnosy z prodeje určitému zákazníkovi a náklady na standardní verzi výkonu. Marže závisí na zákazníkem akceptovaných cenách, objemu a sortimentu výkonů, které odeberá. Druhým faktorem jsou náklady, které vznikají v souvislosti s požadavky jednotlivých zákazníků, souvisí s dodávkou, přizpůsobením zákaznickovým požadavkům, dopravou, instalací,

zaškolením, prezentací, platebními podmínkami a platební morálkou. Cílem analýzy je oddělit náklady vznikající v souvislosti s konkrétním zákazníkem od běžných nákladů a posouzení jejich návratnosti v podobě výnosů z prodeje. Zařazení zákazníka na diagonálu znamená plné odčerpání marže náklady spojenými s prodejem. Nad diagonálou jsou zákazníci ziskoví, naopak pod diagonálou ztrátoví. Obzvlášť velkou pozornost podniku si zaslouží „pasivní zákazníci“, jde o skupinu, která je vysoce zisková a pravděpodobně bude přitahovat i pozornost konkurence. Ve skupině „agresivních zákazníků“ je pro firmu vhodné provést analýzu činností a na jejím základě modifikovat vztahy s těmito zákazníky a odstranit činnosti, které jsou nákladné a přitom neefektivní.

Hodnocení ziskovosti zákazníků vyžaduje dostatečné informace, znamená zjišťování nákladů a výnosů ve vztahu k jednotlivým zákazníkům nebo skupinám zákazníků.

## 2.5 Ostatní měřítka mapující vztah se zákazníky

Pro měření výkonnosti z pohledu zákazníků lze použít konkrétní měřítka, která jsou zahrnuta v komplexních modelech měření a řízení výkonnosti. Model **Balanced Scorecard** obsahuje v zákaznické perspektivě pět následujících základních měřítek:

- **podíl na trhu** – odráží podíl obchodu na daném trhu, který může být vyjádřený počtem zákazníků, množstvím utrácených finančních prostředků nebo podílem na obratu;
- **získání nových zákazníků** – hodnotí absolutně nebo relativně míru, s jakou společnost přitahuje nové zákazníky nebo zakázky, lze ji měřit počtem nových zákazníků, celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech či poměrem zisků z obchodů s novými zákazníky na korunu vynaložených nákladů;
- **udržování zákazníků** – v absolutní nebo relativních číslech míra, s jakou firma uchovává vztahy se zákazníky a pečuje o ně, můžeme je měřit prostřednictvím procenta růstu objemu zakázek s nimi uzavřených;
- **spokojenost zákazníků** – měřítko je podrobně popsáno v kapitole 2.2;
- **ziskovost zákazníků** – měřítko je podrobně popsáno v kapitole 2.4.

Hodnotové výhody představují vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků. Jde o klíčový pojem pochopení hybných sil k dosažení požadovaných výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost

zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu. Lze je rozčlenit do tří oblastí:

- **vlastnosti výrobku (služby)** – určují funkčnost výrobků, jejich cenu a jakost;
- **vztahy se zákazníky** – zahrnují dodání výrobku (služby) zákazníkovi, včetně doby odezvy a dodání;
- **image a pověst podniku** – umožňují podniku vybudovat prostřednictvím reklamy a kvality produktů loajalitu a spokojenost zákazníků přesahující skutečné vlastnosti daného výrobku.

Konkrétní příklady měřítek hodnotových výhod jsou v členění do tří skupin shrnuty v tabulce v závěru kapitoly. Z důvodu jedinečnosti každé organizace a odlišné struktury procesů je velmi obtížné stanovit je obecně

**EFQM Excellence Model** v rámci kritéria spokojenosti zákazníků obsahuje následující subkritéria:

- vnímání organizace zákazníkem,
- ukazatele výkonnosti a měření ve vztahu ke spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti.

**Tabulka 1:** Interní ukazatele výkonnosti z pohledu zákazníka

Ukazatele spojené s nabízenými produkty
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objem reklamací a stížností</li><li>• Průměrná doba řešení reklamací a stížností</li><li>• Rozsah garancí a záruk poskytovaných na produkty</li><li>• Rozsah pogarančního servisu</li><li>• Rozsah odmítnutých nabídek a zrušených objednávek</li><li>• Počet získaných značek jakosti, ekologie, bezpečnosti</li><li>• Výše nákladů na životní cyklus</li><li>• Doba setrvání produktů na trzích</li><li>• Rozsah zavádění nových technologií</li><li>• Objem prodávaných nových produktů</li></ul>
Ukazatele spojené se vztahy se zákazníky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Počet zákaznických center</li><li>• Počet realizovaných podnětů zákazníků ke zlepšení</li><li>• Náklady na průzkum budoucích požadavků zákazníků</li><li>• Objem vyřešených stížností zákazníků</li><li>• Rozsah výcviku obsluhujícího a servisního personálu</li><li>• Rozsah výcviku zákazníků</li><li>• Logistické řešení servisních center a skladů náhradních dílů</li><li>• Počet řešených společných projektů se zákazníky</li><li>• Počet organizovaných setkání a přímých kontaktů se zástupci zákazníků</li><li>• Rozsah produktů dodávaných právě včas</li></ul>
Ukazatele spojené s vytvářením celkové image organizace
<ul style="list-style-type: none"><li>• Počet získaných cen v oblasti jakosti, životního prostředí a bezpečnosti</li><li>• Počet pozitivních referencí v médiích</li><li>• Výsledky benchmarkingových studií</li><li>• Rozsah setrvání na dosavadních trzích</li><li>• Rozsah získávání nových tržních pozic</li></ul>

Zdroj:[21]

## 2.6 Řízení vztahů se zákazníky

Dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou předpokladem rostoucí finanční výkonnosti podniku, získat a udržet zákazníka znamená identifikovat, co pro něj má nejvyšší hodnotu a zaměřit se na procesy, které k této hodnotě přispívají. Klíček k úspěchu je nalezení způsobu, jak tuto hodnotu zvýšit prostřednictvím marketingové strategie, které se vedle budování image značky zaměří na péči o dlouhodobé vztahy se zákazníky.

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) je v literatuře popisováno jako:

- systém podporující řízení komplexního cyklu kontaktu se zákazníkem;
- systém podporující celkovou péči o zákazníka;
- systém podporující efektivní interaktivní koordinaci vazeb na zákazníka.

Prioritním cílem CRM je účinnost řízení vztahů se zákazníky a tím zvýšení celkové dlouhodobé výkonnosti a hodnoty organizace. Zaměřuje se na udržení stávajících a získávání nových zákazníků, prodávání nových a více ziskových produktů těmto zákazníkům. Prostředkem je trvalé uspokojení nabízením jim uzpůsobených produktů, což vyžaduje nezbytné informační zdroje. Informační systémy jsou proto nezbytné, zajišťují podporu celkové koncepce a zvolené strategie řízení ve vztahu k zákazníkům.

Nezbytným předpokladem úspěšné implementace systému CRM v podniku je definování vizí a strategií ve společnosti, přizpůsobení procesů a organizačních struktur, na závěr výběr a implementování vybraných produktů či ucelených systémů podporujících CRM v rámci podniku.

### **3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI MARHOLD A. S.**

Společnost MARHOLD a. s. zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Hradci Králové sídlí v Pardubicích, Zelené Předměstí, ulice Jiráskova 169, PSČ 530 02.

Základní kapitál společnosti dosahuje podle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů, minimální požadované výše pro společnosti bez veřejného úpisu akcií, tedy 2 000 000 Kč. Jeho hodnota je rozdělena na 2 000 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě a jmenovité hodnotě 1 000 Kč. Splacený je celý objem upsaných vkladů.

Předmětem podnikání společnosti dle obchodního rejstříku jsou následující činnosti:

- provádění staveb, jejich změn a odstranění;
- projektová činnost ve výstavbě;
- výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- silniční motorová doprava (nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně);
- výkon zeměměřičských činností.

#### **3.1 Historie společnosti**

Společnost MARHOLD byla založena společenskou smlouvou v roce 1991, zápis do obchodního rejstříku proběhl 14. května 1991.

Během své existence společnost dvakrát změnila svou právní formu. První z výrazných změn proběhla dohodou ze dne 2. prosince 2005, kdy přešla z veřejné obchodní společnosti na společnost s ručením omezeným (MARHOLD Pardubice, s. r. o.). Pro dnešní vývoj byl rozhodující vstup strategického partnera a s tím spojená druhá změna právní formy na akciovou společnost. Společnost MARHOLD a. s. se tímto krokem začlenila do skupiny ENTERIA a. s., kde v rámci spolupráce kooperuje s ostatními firmami skupiny. Zaštiťující společnost tak převzala veškeré akcie od společnosti Chládek a Tintěra, Pardubice a.s.

Hlavním posláním holdingové společnosti ENTERIA a. s. je majetková a funkční integrace malých a středních českých podniků v zájmu posílení jejich globální konkurenceschopnosti. Organizačně je tvořena dvěma útvary:

- řídicí úsek zahrnuje úseky zajišťující výkon činnosti vlastníka majetku a s tím související strategická rozhodnutí a také definování podmínek pro podnikání dceřiných společností;
- servisní útvary hrají významnou roli v poskytování kvalitního servisu dceřiným společností, pomoc a metodickou podporu.

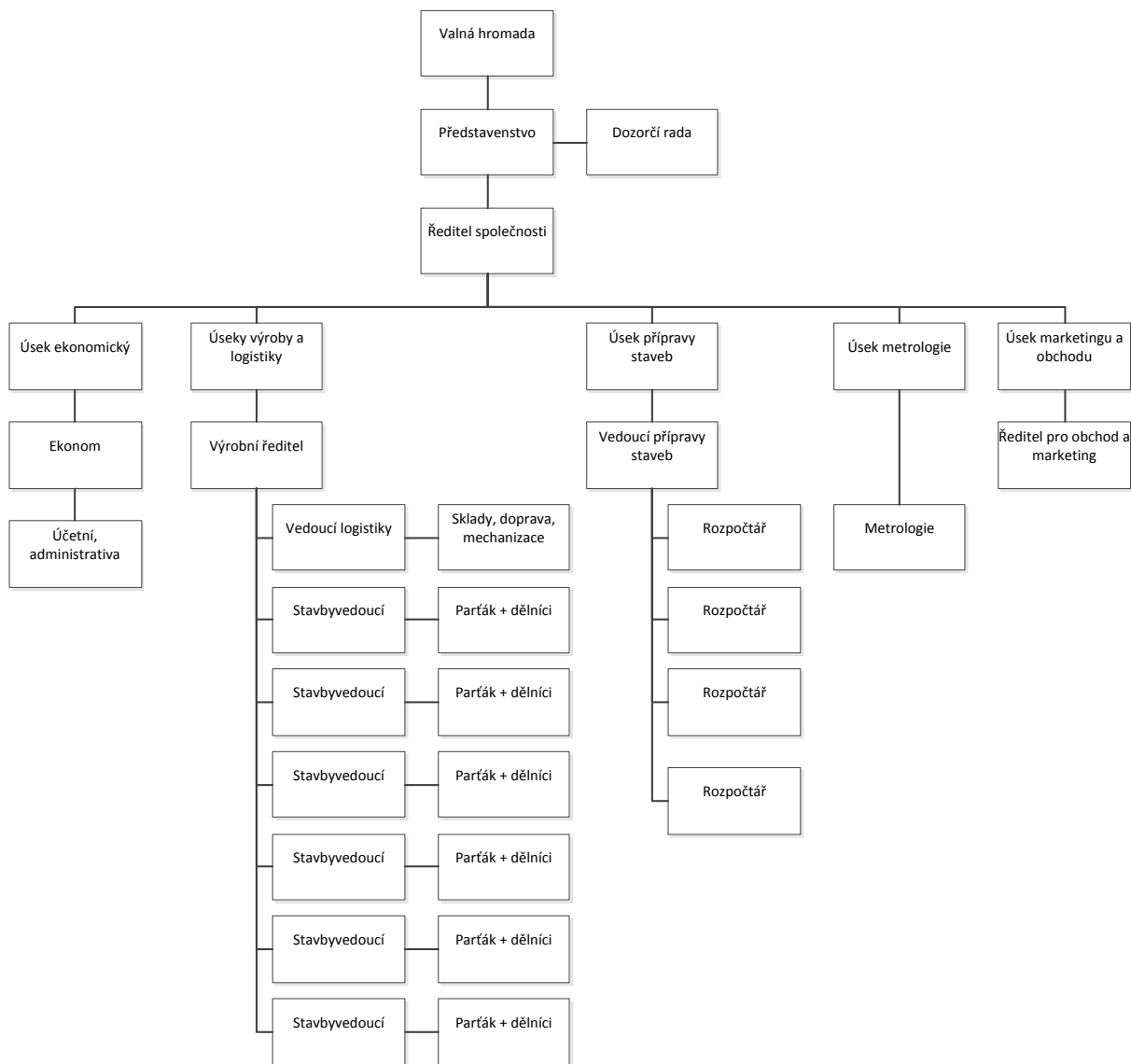
Skupina ENTERIA a. s. v současnosti sdružuje osm společností převážně stavebního charakteru s více než 600 pracovníky a výrobním potenciálem 2,5 až 3 miliardy Kč. Mezi členy holdingu, vedle společnosti MARHOLD a. s., patří společnosti: Chládek a Tintěra, Pardubice a. s., KVIS Pardubice a. s., INSTAV Hlinsko a. s., BERTH a. s., Regena, spol. s r. o., Duchcovská svařovna a. s., H-centrum a Hroší stavby Morava a. s.

### **3.2 Organizační struktura**

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů. Ovládající osobou s 99,0 % akcií je společnost ENTERIA a. s.

Statutárním orgánem společnosti MARHOLD a. s. je představenstvo, které je složeno ze tří členů. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti samostatně kterýkoliv z členů představenstva.

Dozorčí rada je také tvořena třemi členy a dohlíží na činnost představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti.



**Obrázek 9:** Organizační struktura společnosti MRAHOLD a. s.

*Zdroj: přepracováno dle webových stránek společnosti MARHOLD a. s.*

### 3.3 Činnost společnosti

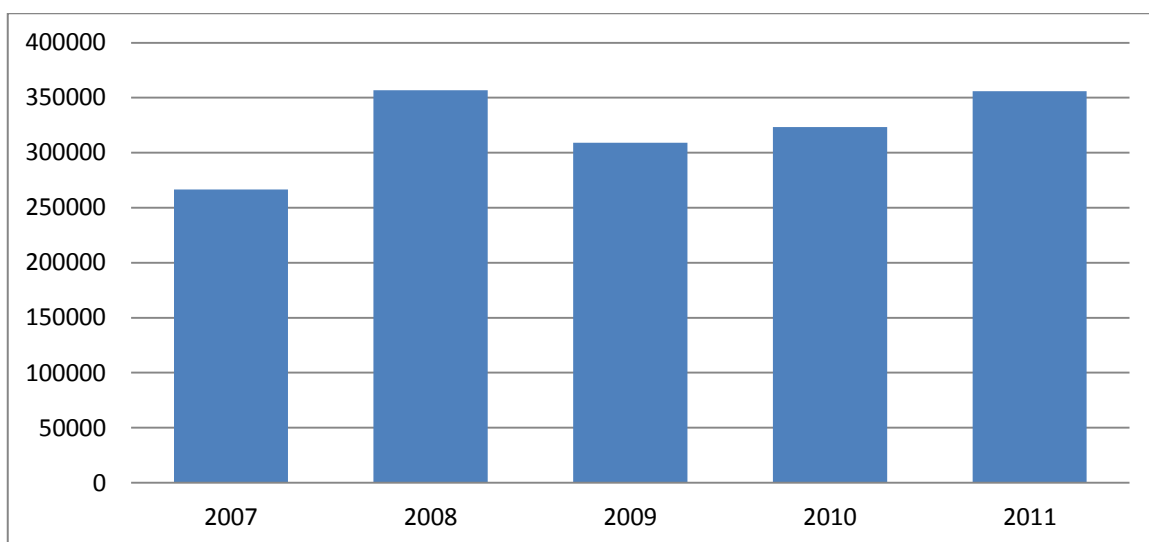
Společnost MARHOLD a.s. nabízí komplexní výčet služeb, které svým zákazníkům poskytuje, patří mezi ně následující činnosti.

- **Revitalizace panelových domů** – tato činnost se podílí na celkové produkci společností nejvýraznějším způsobem. Společnost se zaměřuje na odstraňování vad panelové výstavby, včetně statických a povrchových sanací objektů, a jejich následné zateplení. V souvislosti s revitalizací panelových domů nabízí společnost pomoc při zajištění veškerých podkladů spojených se žádostí o přidělení příslušných dotačních prostředků.
- **Generální dodávky staveb** – dobré materiálové, strojní a zejména profesní zajištění umožňuje společnosti provádět dodávky kompletně jako realizaci stavby díla „na klíč“. Neustálá podpora zavádění nových nejmodernějších postupů v souladu s dosavadními zkušenostmi dosahuje společnost vysoké produktivity práce při zachování náročných požadavků na kvalitu prováděných prací a maximálním ohledem na životní prostředí a jeho ochranu.
- **Vodohospodářské stavby, inženýrské sítě** – pro zajištění komplexnosti nabízených služeb je nutné mezi prováděné činnosti zahrnout také produkty, kterými jsou např. vodovody, kanalizace, komunikace a zpevnění plochy, a to v rámci nové výstavby i prováděných rekonstrukcí.
- **Projekční servis** – jedná se zejména o přípravu, projekci a inženýrskou činnost pozemních staveb. Pro stavby bytové, občanské i průmyslové společnost zajišťuje přípravu záměru, studií, zpracování projektové dokumentace pro územní řízení, dokumentaci pro stavební povolení, realizační dokumentaci a dokumentaci skutečného provedení.

Ucelené služby při přípravě a realizaci všech staveb a široký okruh nabídky činností přináší společnosti MARHOLD a.s. nemalou konkurenční výhodu.

#### 3.3.1 Vývoj zisku a tržeb společnosti

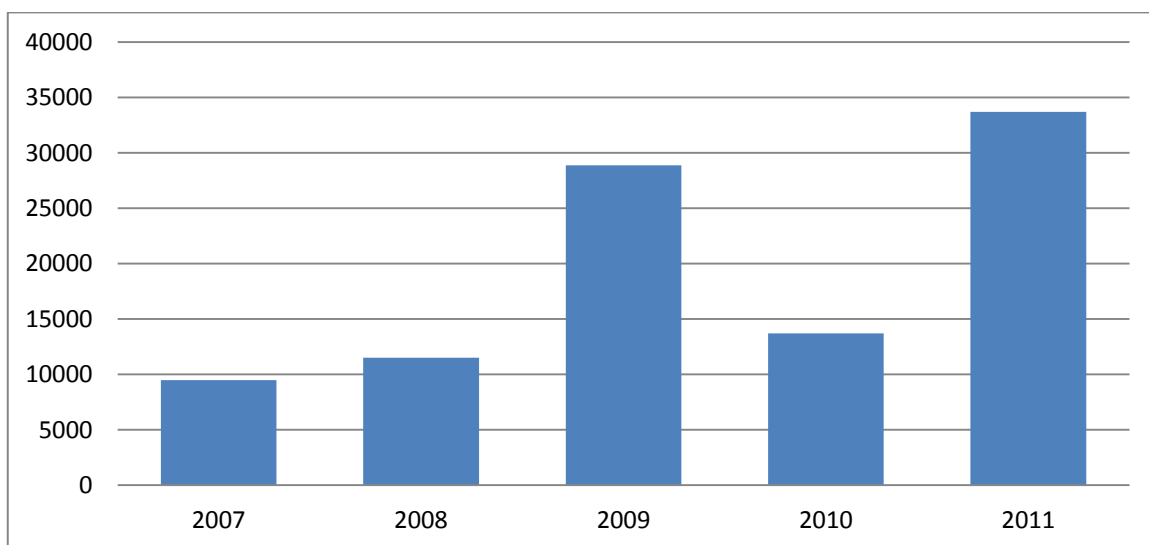
V roce 2011 zaměstnávala společnost celkem 54 zaměstnanců, což znamenalo snížení oproti předchozímu roku o dva pracovníky. Většinu pracovních míst tvoří dělnické pozice. Pro lepší přehled o velikosti společnosti je vhodné shrnout dosahované hospodářské výsledky do následujících grafů.



**Obrázek 10:** Graf popisující vývoj tržeb v letech 2007 - 2010 v tis. Kč

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

Tržby společnosti MARHOLD a. s. dosáhly v roce 2011 výše 355,8 mil. Kč, což oproti předchozímu roku znamenalo nárůst o 10,0 %. Přestože se finanční krize velmi negativně podepsala na situaci na trhu stavebních prací, společnosti se daří, i přes mírný pokles, držet úroveň tržeb v letech 2008 až 2011 nad úrovní 300 mil. Kč.



**Obrázek 11:** Graf popisující vývoj hospodářského výsledku v letech 2007 - 2011 v tis. Kč

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

V roce 2011 dosáhla společnost MARHOLD a. s. výsledku hospodaření ve výši 30,7 mil. Kč. Na vývoji ukazatele je jasně vidět problematický rok 2010, kdy došlo k výraznému poklesu hospodářského výsledku společnosti a na plno se projevil dopady krize stavebního průmyslu.

Rentabilita tržeb měla za rok 2011 hodnotu 8,6 %, poměr se zlepšil oproti předchozímu roku na více než dvojnásobnou hodnotu a blíží se k hodnotě z roku 2009, kdy dosahoval výše 10,7 %. Na celkových tržbách holdingu ENTERIA a. s. se společnost podílí 13,5 %.

### 3.3.2 Charakteristika zákazníků

V roce 2011 byly největšími zákazníky společnosti společenství vlastníků bytových jednotek, Statutární město Pardubice a Ministerstvo obrany. V rámci hodnocení spokojenosti zákazníků uvádí společnost pozitivní ohlasy ze strany těchto investorů.

Zákazníky společnosti MARHOLD a. s. je možné rozdělit do několika hlavních skupin:

- **samospráva** – největším zadavatelem v této skupině je statutární město Pardubice;
- **bytová družstva** – tato skupiny zahrnuje menší zadavatele staveb zejména v oblasti hlavní činnosti společnosti, tedy provádění zateplení, popř. rekonstrukce a celkové revitalizace panelových domů;
- **obchodní společnosti** – mezi zákazníky se také častěji objevují jiné obchodní společnosti, ať už jde o sesterské společnosti v holdingu ENTRIA a. s. (Chládek a Tintěra Pardubice a. s., KVIS Pardubice a. s.) popř. i společnosti jiné;
- **státní správa** – největším zákazníkem této skupiny bylo zejména v letech 2010 a 2011 Ministerstvo obrany České republiky;
- **jednotlivé fyzické osoby** – v tomto případě jde o nepatrný podíl zákazníků, kteří společnost oslovují např. za účelem výstavby rodinných domů.

Následující tabulka srovnává poměrové hodnoty zakázek směřující od jednotlivých skupin zadavatelů zakázek.

**Tabulka 2:** Podíly jednotlivých zákaznických skupin na celkových tržbách společnosti

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Samospráva	1,1 %	12,0 %	2,8 %	2,1 %	40,6 %
Bytová družstva	5,6 %	68,3 %	23,4 %	53,4 %	34,9 %
Obchodní společnosti	86,6 %	10,1 %	38,6 %	21,1 %	4,9 %
Státní správa	6,6 %	7,3 %	35,1 %	23,3 %	52,2 %
Jednotlivé fyzické osoby	0	2,2 %	0	0	2,0 %

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

Vzhledem k tomu že nejde o velkou společnost s vysokými obraty, rozložení objemu zakázek mezi definované skupiny zákazníků je výrazně ovlivněné jednotlivými většími zakázkami, které přicházejí nerovnoměrně z různých skupin. Přesto tabulka ukazuje každoroční vysoký podíl bytových družstev na celkových tržbách společnosti. Každoročně se také zvyšuje význam zákazníků ze skupiny státní správa. Část tržeb získaná z řad zákazníků ze skupiny fyzických osob je vzhledem k celkovým tržbám v jednotlivých letech téměř zanedbatelná.

## **4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI MARHOLD A. S. VE VZTAHU K ZÁKAZNÍKŮM**

V teoretické části byla zmíněna nezastupitelná role strategie společnosti pro možnost hodnocení výkonnosti. Všechna měřítka mapující výkonnost by měla vycházet z této strategie a následně definovaných strategických cílů, tak aby bylo možné vyhodnotit dosažení těchto cílů. Proto je v úvodu kapitoly nutné uvést systém, kterým společnost svou strategii a cíle definuje.

### **4.1 Systém managementu kvality**

Společnost zpracovává tyto své koncepční záměry:

- politiky,
- cíle a programy,
- analýzy potřebných zdrojů v oblasti investiční a lidských zdrojů,
- potřeby nových technologických postupů,
- plány kvality (v případě požadavků zákazníka).

#### **4.1.1 Politika jakosti**

Pro zabezpečení růstu výroby, objemu a kvality prováděných prací a dalších dodávek stanovuje vedení společnosti jednotlivé politiky (QMS, EMS, BOZP), ve kterých se zavazuje k plnění uvedených závazků, které společnost konkretizuje do podoby časově a věcně měřitelných cílů. Jednotlivé politiky musí být dokumentovány, uplatňovány, udržovány a sdělovány zaměstnancům, zainteresovaným stranám a veřejnosti.

Cílem politiky kvality je dodávat kvalitní stavební dílo, nabídnout zákazníkovi komplexní služby při zajištění financování jeho investičních záměrů a zajistit neustálé zlepšování efektivnosti managementu kvality. Politika kvality společnosti je stanovena tak, aby představovala základ pro stanovení cílů.

Politika ve vztahu k systému managementu kvality musí zejména:

- odpovídat povaze služeb a výrobků společnosti,
- obsahovat závazek k neustálému zlepšování,
- obsahovat závazek plnit požadavky platné legislativy,
- poskytovat rámec pro stanovení a přezkoumání cílů kvality.

Vlastní dokument jednotlivých politik je navrhován na poradě vedení a po jeho schválení vrcholovým managementem je vyhlášen ředitelem společnosti. Všichni zaměstnanci jsou s ním prokazatelně seznamováni (písemný záznam) formou ročních školení svými nadřízenými nebo při vstupním školení nového pracovníka. Zainteresované strany jsou s ní seznamovány formou internetu a výběrové dokumentace. Na stavbách je stavbyvedoucími sdělována při předání staveniště, veřejnosti je přístupná na internetových stránkách společnosti. Politiky jsou rovněž součástí nabídek, které společnost zpracovává.

Politiky jsou pravidelně přezkoumávány a je vyhodnocována jejich vhodnost a přiměřenost a to minimálně jednou ročně na poradě vedení. O této skutečnosti musí být vytvořen záznam z vedení porad. Vydání politiky nové podléhá řediteli společnosti.

Dohlížení nad naplňováním politik je dáno především řediteli společnosti, který informuje vedení společnosti o stavu jejich naplňování.

### **Principy politiky jakosti**

Hlavní principy politiky jakosti jsou shrnuty v následujících bodech:

- poskytovat maximální servis zákazníkovi, což znamená vyhovět všem jeho požadavkům nejen při zadání poptávky, ale především v průběhu realizace zakázky;
- zaměřit systém řízení jakosti na sledování procesu přípravy a výroby, pro zajištění poskytování takto kvalitního servisu, snahou je předcházet možným neshodám jejich včasným odstraněním;
- slibovat pouze to, co je splnitelné;
- hledat nové možnosti vedoucí ke zlepšení jakosti;
- spokojenost zákazníka je skutečným oceněním práce;
- léty prověřená spolehlivost, tradice, kvalita a spolupráce všech pracovníků s koncepcí jakosti společnost zaručuje provádění prací ve vysokém standardu jakosti;
- prioritní dodržování termínů, cen a kvalitně odvedené práce.

#### **4.1.2 Strategie společnosti**

Dlouhodobá strategie společnosti vypracovaná 15. ledna 2007 na období pěti let je rozčleněna do základních částí, kdy každá obsahuje prioritní cíle, jejichž dosažení považuje

vedení společnosti za klíčové. Oblast sledování kvality a zaměření na zákazníka je obsažena zejména v prvních dvou částech.

### **Všeobecná část**

Základní snahou firmy je stabilizování finančního obrátu společnosti na 220 mil. Kč ročně. Proto je nezbytné udržení stávající struktury sítě zákazníků a zároveň sledování pohybu na trhu stavebních prací s orientací na získání zákazníků nových. Důležité je vytvoření dostatečného množství rezervního kapitálu na financování stavebních zakázek většího rozsahu a to především z důvodu zajištění včasné úhrady materiálů a pohledávek subdodavatelů.

Dalším z cílů je udržení zaváděných systémů: ČSN EN ISO 9001:2001 – systém managementu jakosti, ČSN EN ISO 14001:2005 – systém environmentálního managementu a ČSN OHSAS 18001:1999.

### **Personální oblast**

V roce 2007 byl tým pracovníků stabilizovaný, vedení do budoucna počítalo pouze s minimálním rozšířením ve výrobní oblasti i přípravě staveb. Za klíčové považuje další vzdělávání současných zaměstnanců prostřednictvím kurzů a seminářů. Dále také zvyšování jejich motivace díky zlepšování pracovních podmínek, zvýšení dovolené na zotavenou, včetně případného příspěvku, a upravení platových podmínek podle dané situace a odváděných výkonů.

V této oblasti společnost definuje nový post pro pracovníka zodpovědného za získávání a následnou péči o nové zákazníky. Klíčová je orientace na zákazníky z nových regionů, doposud firma působila zejména v Pardubickém a Královéhradeckém kraji.

### **Oblast technických pracovníků**

Hlavním cílem v této oblasti je modernizace již téměř zastaralé výpočetní techniky spočívající nejen v zakoupení nových počítačů, ale i ve vybavení potřebným softwarem, zejména účetními a stavebními programy.

### **Oblast výroby**

Snahou firmy je orientace na zateplování a regenerace domů, jejich rekonstrukce a jako výhled do budoucna zajišťovat více kompletních dodávek staveb formou generální dodávky. Mezi další úkoly patří neustálá obnova stavební mechanizace, zakoupení nových měřicích

přístrojů, modernizace vozového parku, a to především nakoupením nových nákladních nebo kontejnerových automobilů.

### **Skladová oblast**

Společnosti se již podařilo dosáhnout požadovaných skladových kapacit, dále se plánuje zaměřit na zdokonalení evidence všech pracovních mechanismů a materiálů vydávaných a přijímaných ve skladu.

#### **4.1.3 Cíle v oblasti managementu jakosti pro rok 2011**

S vazbou na politiku jakosti, environmentální politiku a politiku BOZP vyhláší ředitel cíle jakosti, environmentální cíle a cíle BOZP na každý rok. Stanovováním a vyhlášením těchto cílů a jejich cílových hodnot zajišťuje společnost MARHOLD a. s. naplňování svých politik a řízení významných ekonomických záměrů, implementuje a udržuje dokumentované cíle pro příslušné funkce a úrovně v rámci společnosti.

Cíle jsou zaměřovány především na zlepšování kvality výrobků a poskytovaných služeb, na zlepšování environmentálního profilu společnosti a snížení rizik. Jednotlivé cíle jsou základním plánovacím aktem společnosti, musí být měřitelné a v souladu s politikami. Cíle a cílové hodnoty jsou zpracovávány obvykle pro časové období několika měsíců až jednoho roku.

Cíle a cílové hodnoty se projednávají na poradě vedení a schvaluje je ředitel společnosti. Plnění těchto cílů je kontrolováno jednou ročně na poradách vedení společnosti. Přezkoumání systému managementu vedením pak obsahuje celkové hodnocení těchto cílů.

Pro dosahování svých cílů společnost vytváří, implementuje a udržuje programy, které obsahují zejména určení odpovědnosti a pravomoci pro dosahování cílů v příslušných funkcích a úrovních, zdroje a časový rámec, ve kterém má být cílů dosaženo.

Vazbu na zákazníky lze sledovat u následujících cílů:

- v oblasti kvality prováděné stavební produkce nepřekročit maximální vyčíslený podíl škod z reklamací (cílová hodnota: nepřekročit 100 % vyčísleného podílu škod pro rok 2010),
- inovovat ve spolupráci s útvarem IT společnosti ENTERIA a. s. internetové stránky firmy s cílem zajištění reklamy a větší informovanosti (cílová hodnota: informovanost a oslovení potenciálních zákazníků),

- dosáhnout případně i překročit plánované výše prodeje hlavní obchodní komodity společnosti, tzn. zateplování fasád (cílová hodnota: plánovaná výše výnosů u zateplování fasád dosáhne a případně překročí 100 % výnosu z roku 2010),
- důrazem na kvalitu veškeré práce odváděné zaměstnanci firmy na všech úrovních řízení dosáhnout zlepšení spolupráce mezi nimi, zrychlení toku informací a dalšího zlepšování produktivity práce (cílová hodnota: cílem je dosažení metriky vad na 200 000 Kč stavební výroby v roce 2011 proti roku 2010)

#### **4.1.4 Programy v oblasti managementu jakosti pro rok 2011**

Ke každému definovanému cíli společnost vydává program, který obsahuje dílčí kroky vedoucí ke splnění daného cíle. Slouží k upřesnění postupu pro dosažení konkrétního cíle a jeho cílové hodnoty. Programy obsahují odpovědnost za plnění dílčích kroků pro každou příslušnou funkci a úroveň společnosti, osobu odpovědnou za naplnění cíle, dále prostředky a časový rámec, ve kterém má být cíle dosaženo. Jsou projednávány společně s navrhovanými cíli a cílovými hodnotami na poradě vedení společnosti a schvalovány ředitelem společnosti.

První cíl týkající se kvality prováděné stavební produkce, hodnocený počtem reklamací, je shrnutý v programu s následujícími body:

- vypracování analýzy a rozboru reklamací za rok 2010,
- nákup kvalitních stavebních materiálů a dodržování všech povinností,
- dodržování technologií zateplování u regenerace bytových domů,
- kvalitní přejímka prací prováděných subdodavateli a OSVČ,
- kontrola prováděných stavebních prací.

Program upřesňující druhý ze jmenovaných cílů zahrnuje kroky:

- vypracování analýzy vhodnosti internetových stránek společnosti, rozbor připomínek zaměstnanců a veřejnosti z hlediska informovanosti,
- přenesení požadavku na internetové stránky,
- inovace internetových stránek na základě nových trendů a připomínek zaměstnanců s využitím nových softwarových programů, uspořádání stránek přehledněji.

Třetí ze jmenovaných cílů zaměřený na hodnocení prodeje hlavní obchodní komodity je rozpracován v programu do následujících bodů:

- změření se na marketing společnosti,
- zavedení nových technologií v zateplovacích pracích,
- odborné školení zaměstnanců a účast na odborných seminářích,
- nákup certifikovaných materiálů,
- organizace pracovních postupů.

Program shrnující poslední cíl v této oblasti hodnotící kvalitu realizovaných zakázek z pohledu počtu předaných zakázek bez vad a nedodělků je rozdělen do těchto kroků:

- organizování odborných školení pro zaměstnance se zaměřením na technologické postupy s materiály a kvalitu stavebních prací,
- účast vedoucích pracovníků na stavebních výstavách, sledování nových trendů ve vývoji stavebních materiálů, technologií a zvýšená úroveň organizace práce se zaměřením na sdělování těchto informací všem dotyčným zaměstnancům,
- zvýšená kontrolní činnost vedoucích zaměstnanců, zejména stavbyvedoucích při provádění přejímek stavebních materiálů a dodržování technologií zaměstnanci.

#### **4.1.5 Plán kvality**

Pokud to vyžaduje zákazník je pro splnění specifických požadavků vypracován plán kvality. Plány kvality se zpracovávají obvykle společně se smlouvou o dílo.

Podklady pro vypracování plánů kvality lze shrnout do následujících oblastí:

- Plánování kvality je obvykle dokumentováno v technologických postupech dané technologie, kde je uveden výčet obvyklého počtu kontrol, měření a zkoušek, případně dle ČSN. Na základě operativního řízení je pak výkonnými pracovníky (stavbyvedoucími) plán kvality upravován okamžitým zvýšením počtu kontrol, měření nebo zkoušek. Plány kvality jsou případně zadávány k vypracování externí firmě.
- Společnost zajišťuje pro realizaci staveb všechna potřebná stavební a zkušební zařízení a to buď ve formě vlastního zařízení, nebo formou zapůjčení tohoto zařízení. Ověřování a prokazování shody finálního produktu zajišťuje společnost vždy prostřednictvím měřicího a zkušebního zařízení nezávislých subjektů.
- Pro zajištění slučitelnosti návrhu výrobního procesu, kontrolních a zkušebních procesů jsou na stavbách vedeny tzv. složky kvality stavby, které obsahují popis všech záznamů ovlivňujících kvalitu stavby.

- Řízení stavby a zabezpečování kvality na stavbách je svěřeno stavbyvedoucím, jsou koordinátory provádění kontrol, měření a zkoušek vlastních i nezávislých subjektů.
- Ředitel společnosti má za povinnost stanovit všechny požadavky na kontrolu, měření nebo zkoušky ve vztahu ke specifickým požadavkům zákazníka.
- Záznamy kvality jsou vyplňovány a shromažďovány průběžně stavbyvedoucími do předepsaných záznamových prvků (stavební deník, záznamové listy technických kontrol, měření a zkoušek, atesty, technické zprávy, protokoly o zkouškách a měření apod.).

## **4.2 Zaměření na zákazníka**

Zaměření na zákazníka je základním požadavkem závazku vedení společnosti v systému managementu. Společnost musí zajistit požadavky zákazníka uplatněné v projektové dokumentaci, požadavky zákazníka na nové typy a druhy materiálů a jiná neobvyklá řešení. Se zákazníkem musí být v úzkém kontaktu tak, aby jeho požadavky mohly být splněny. Vedení společnosti musí zvažovat své možnosti lidských a materiálových zdrojů s ohledem na požadavky zákazníka.

První kontakty se zákazníkem jsou navázány již při nabídkové řízení. Pohovory se zákazníkem a jeho vyjádření k zadání a průběhu práce jsou zaznamenávány. Prokazování plnění požadavků zákazníka v průběhu prováděných prací se děje na pravidelných kontrolních dnech stavby. Plnění požadavků zákazníka je předpoklad úspěšnosti, při trvalém zlepšování je třeba překonat zákaznicko očekávání.

Pro seznámení společnosti MARHOLD a. s. s potenciálními a současnými zákazníky sponzoruje společnost jednorázové kulturní a sportovní akce, prezentuje se v knize Historie a současnost podnikání na Hlinsku a provozuje své internetové stránky. Na stavbách jsou vyvěšeny firemní tabule, firemní auta jsou opatřena logem společnosti.

### **4.2.1 Určování požadavků týkajících se zákazníka**

Požadavky (výzvy) od zákazníků přijímá kterýkoliv zaměstnanec společnosti a předává informaci výrobnímu řediteli. Ten rozhoduje o zpracování nabídky a předá pokyn ke zpracování rozpočtu.

Při přípravě položkového rozpočtu se vychází z podkladů dodaných zákazníkem, pokynů výrobního ředitele, vlastních zkušeností, návštěvy stavby, obdobné již realizované zakázky

pod. Tato etapa je pro realizaci zakázky klíčová, příprava musí předvídat i požadavky, které zákazník neuvedl, ale které jsou nezbytné pro vlastní realizaci.

Ve společnosti jsou průběžně zjišťovány požadavky zákazníka týkající se produktu a poskytovaných služeb na základě trvalých kontaktů a konkrétními a potenciálními zákazníky, přičemž jsou zjišťovány i podmínky dodání a případné podpory v průběhu užívání výsledků realizace. Jsou rovněž stanoveny požadavky, nespécifikované zákazníkem, ale nezbytné pro funkční způsobilost provedených staveb.

Zjišťování požadavků zákazníka je prováděno marketingovým průzkumem trhu, jehož výstupem jsou analýzy trhu a konkurenčních firem. Dalším zdrojem je vyhodnocování poptávek, objednávek, kupních smluv a případných tendrů.

Při identifikaci požadavků zákazníka jsou posuzovány hlediska:

- souboru poskytovaných výrobků a služeb,
- příslušných technických norem,
- opakovatelnosti zakázek téhož zákazníka,
- strategie obchodu včetně platebních podmínek,
- přehledu nakupovaných materiálů a ověření zjistitelnosti dodávek, termínu a množství,
- zvláštních požadavků na kvalitu.

Proces přezkoumání požadavků zákazníka zahrnuje přijetí, evidenci a vyřízení objednávky. Probíhá na základě podkladů, které společnost obdrží v rámci poptávky. Zakázka je prověřena z hlediska, zda lze požadavky za stanovených podmínek splnit, je třeba zajistit možnosti zakázku realizovat vlastními pracovníky a zajistit speciální dodávky.

#### **4.2.2 Komunikace se zákazníkem**

Pro první styk se zákazníky má společnost MARHLOD a. s. zpracované internetové stránky, kde jsou uvedeny kontakty, úvodní informace o společnosti, rozsah poskytovaných služeb apod.

Společnost spolupracuje se zákazníkem od vyhlášení soutěže, případně oslovení zákazníkem, při získání zakázky, v průběhu celé akce až do jejího předání a vyřešení všech následných připomínek. Vrcholovou komunikaci zajišťuje ředitel společnosti, výrobní ředitel, případně jiný určený pracovník. Komunikaci v rámci konkrétní zakázky zajišťuje zejména příslušný stavbyvedoucí. Písemná korespondence se zákazníkem je ukládána do složky

konkrétní stavby. Operativní záznamy týkající se technického řešení stavby jsou zaznamenávány především do stavebního deníku. Všechny záznamy tohoto typu musí být podepsány oběma stranami, tzn. stavbyvedoucím a určeným zástupcem zadavatele.

### **4.3 Navržený soubor hodnotících kritérií**

Nejprve je vždy popsán současný systém, který je ve společnosti MARHOLD a. s. zaveden a využíván. Na základě strategie společnosti a definovaných cílů pro rok 2011 je sestaven vhodný soubor měřítek, který oblast zákazníků popisuje komplexně a zároveň se zaměřuje na konkrétní oblasti, které jsou pro podnik klíčové. Následuje samotné vyhodnocení definovaných metrik. Samostatnou kapitolu ve výčtu hodnotících měřítek tvoří spokojenost zákazníků, vzhledem k větší složitosti jejího vyjádření.

#### **4.3.1 Spokojenost zákazníka**

Spokojenost zákazníka je monitorována již z úrovně získávání zakázek. Jako součást porad jsou vyhodnoceny závěry ze soutěží o zakázku, rozebírány důvody neúspěšných výsledků. V průběhu realizace jsou prováděny závěry z požadavků a názorů zákazníka z kontrolních dnů staveb a jsou hodnoceny požadavky a názory uplatněné v předávacím protokole.

Další rozborů jsou prováděny na podkladě uznaných reklamací a jejich odstranění. Závěry z uvedených činností jsou projednávány na ročních poradách vedení společnosti. Reklamacie jsou centrálně evidovány a dokumentovány, o nápravných opatřeních rozhoduje výrobní ředitel.

Vedení společnosti zjišťuje minimálně jednou ročně pomocí dotazníku nebo referenčních listů spokojenost zákazníka. Ředitel společnosti pověří jednotlivé stavbyvedoucí, aby kontaktovali své vybrané zákazníky a požádali jménem společnosti o jejich vyplnění. Po jejich vrácení provede celkové vyhodnocení.

#### **4.3.2 Definování dalších měřítek**

Definované cíle pro rok 2011 jasně určují soubor měřítek, které společnost již měří a vyhodnocuje. Jde o následující metriky:

- podíl výdajů na reklamacie k celkovým tržbám (resp. počet reklamací vzhledem k celkovému počtu provedených zakázek),
- podíl hlavní komodity na celkových tržbách,

- podíl zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek.

Podíl na trhu umožňuje společnosti sledovat výši tržeb vzhledem ke konkurenci, jedná se o základní kritérium, které by společnost měla posuzovat a na základě jeho hodnot přemýšlet o velikosti obhospodařovaného tržního segmentu. Ve strategii je zmíněno zaměření na získávání nových zákazníků, vzhledem ke specifikám stavebního trhu, může být podíl na trhu jeho vhodným měřítkem

Průměrná velikost zakázky koresponduje s velikostí společnosti a vypovídá o množství kapitálu, který má společnost k dispozici pro financování nákladnějších projektů. Jedním z dílčích bodů obsažených v dlouhodobé strategii společnosti je právě zvýšení objemu kapitálu, který bude možné takovýmto způsobem využít. Z toho je patrné, že společnost usiluje o získávání větších zakázek a jejich průměrná velikost by se tak měla v čase zvyšovat. Rozhodujícím faktorem pro získání takových zakázek jsou také dosud realizované stavby a reference.

Strategie společnosti dále obsahuje požadavek orientace na jiné regiony než ty, ve kterých dosud firma převážně stavby realizuje. Metrikou může být poměr tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje s celkovými tržbami společnosti. Tyto hodnoty by měla mít mírně rostoucí tendenci.

Schopnost společnosti reagovat na specifická přání zákazníka může být hodnocena prostřednictvím úspěšnosti zpracovaných nabídek, tedy poměru mezi nabídkami vypracovanými a skutečně vybranými a přijatými zákazníkem.

V programech, které shrnují postupy k dosažení cílů, jsou zahrnuty požadavky na zaměření na marketingové aktivity společnosti a školení zaměstnanců. Měřítko, která tuto oblast zachycují, jsou podíl marketingových výdajů vzhledem k aktivům společnosti a podobně výdaje na školení zaměstnanců vzhledem k aktivům společnosti. Hodnotí, jakým způsobem společnost pracuje na udržení pozice v prodeji hlavní obchodní komodity.

Soubor měřítek navíc obsahuje dobu splatnosti pohledávek, která může hodnotit sílu postavení společnosti u zákazníků.

Loajalitu zákazníků společnost nijak systematicky neměří ani nehodnotí, vzhledem k trhu na jakém působí a zaměření především na získávání veřejných zakázek a zakázek jiných společností, ať už obchodních nebo bytových družstev, nepovažuje hodnotu tohoto ukazatele

za vypovídající. Z interních dokumentů lze však vyčíst, že firma má své stálé zákazníky zejména v městech a obcích Pardubického a Královéhradeckého kraje.

**Tabulka 3:** Cíle a měřítka hodnocení výkonnosti z pohledu zákazníků

Stanovený cíl	Měřítka
<b>Nepřekročit maximální vyčíslený podíl škod z reklamací</b>	Podíl výdajů na reklamace k celkovým tržbám
	Průměrná doba reklamačního řízení
<b>Inovovat internetové stránky s cílem zajištění větší informovanosti</b>	Počet návštěv webových stránek
	Počet nových zákazníků
<b>Dosáhnout a případně překročit plánované výše prodeje hlavních obchodních komodit společnosti</b>	Podíl hlavní obchodní komodity k celkovým tržbám
	Podíl marketingových výdajů na aktivech
	Podíl výdajů na školení zaměstnanců na aktivech
<b>Zlepšit spolupráci mezi zaměstnanci firmy, zrychlení toku informací a zlepšování produktivity práce</b>	Úspěšnost zpracovaných nabídek
	Podíl počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek
<b>Další měřítka vycházející ze strategie společnosti MARHOLD a. s.</b>	Podíl na trhu
	Průměrná velikost zakázky
	Podíl tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje s celkovými tržbami
	Doba splatnosti pohledávek
	Spokojenost zákazníků
	Loajalita zákazníků
	Ziskovost zákazníků

*Zdroj: vlastní zpracování*

Tabulka shrnuje navrhovaná měřítka na základě strategie a cílů v oblasti politiky jakosti definované společností. Metriky vychází z konkrétních cílů, popř. cílových hodnot

stanovených samotnou společností a nastavených programů, které by měly vést k jejich naplnění. Vzhledem k tomu, že společnost nemá definované strategické cíle, v položce další měřítka jsou zahrnuty metriky, které nemají přímou návaznost na konkrétní cíl, ale vychází ze samotné dlouhodobé strategie společnosti MARHOLD a. s.

### 4.3.3 Vyhodnocení měřítek a spokojenosti zákazníka

Následuje vyhodnocení vybraných metrik, pro které společnost shromažďuje potřebná data. Z důvodu nedostatku poskytnutých informací není možné vyhodnotit měřítka:

- průměrná doba reklamačního řízení,
- počet návštěv internetových stránek,
- počet nových zákazníků,
- loajalita zákazníků,
- ziskovost zákazníků.

### Podíl na trhu

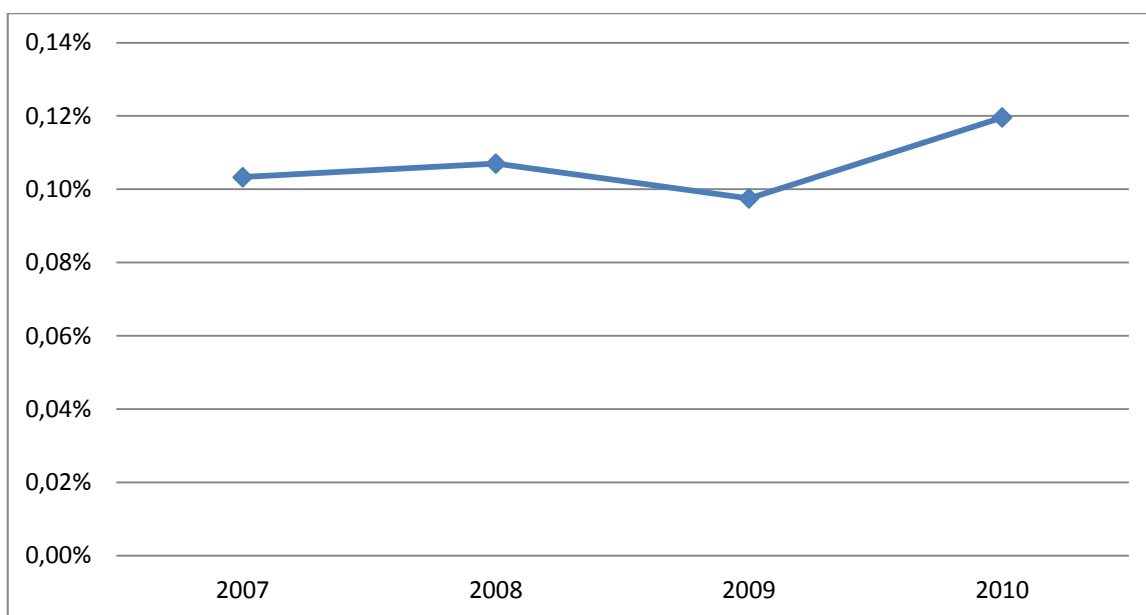
Podíl na trhu udává procento trhu, na kterém daná společnost působí. V případě trhu stavebních prací je možné ho určit podílem tržeb dané společnosti a celkovým objemem stavebních prací, které jsou realizovány na území České republiky. Není nutné uvažovat větší území, protože sama společnost nemá za cíl rozšiřovat svůj trh např. o jiné státy Evropské unie. Souhrnné hodnoty za Českou republiku jsou dostupné na stránkách Českého statistického úřadu.

Tento ukazatel je maximalizační, proto je vhodná co možná nejvyšší hodnota výsledného podílu. Vzhledem k tomu, že snahou společnosti MARHOLD a. s. je dlouhodobé udržení pozice na trhu a zaměření na nové zákazníky, by měl ukazovat růstovou tendenci.

**Tabulka 4:** Podíl na trhu

Rok	2007	2008	2009	2010
Tržby společnosti [mil. Kč]	266,6	357,0	309,2	323,3
Tržby v ČR [mil. Kč]	257 952	333 353	317 019	270 226
<b>Podíl na trhu</b>	<b>0,103 %</b>	<b>0,107 %</b>	<b>0,098 %</b>	<b>0,120 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 12:** Graf popisující vývoj podílu na trhu

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

Tabulka a graf s výslednými hodnotami bohužel neobsahují aktuální data za rok 2011, protože stránky Českého statistického úřadu dosud souhrnnou hodnotu pro stavební průmysl za Českou republiku neobsahují.

I přes větší pokles celkového objemu stavební výroby v České republice se společnost MARHOLD a. s. podařilo v roce 2010 zvýšit vlastní tržby na 323,3 mil. Kč, což v porovnání s celkovým stavebními pracemi v České republice představuje podíl 0,120 %. Kromě roku 2009 se společnosti daří udržovat a po malých částech navyšovat svůj podíl na trhu a to právě díky mírnému zvýšení vlastních tržeb a celkovému propadu stavební výroby v České republice.

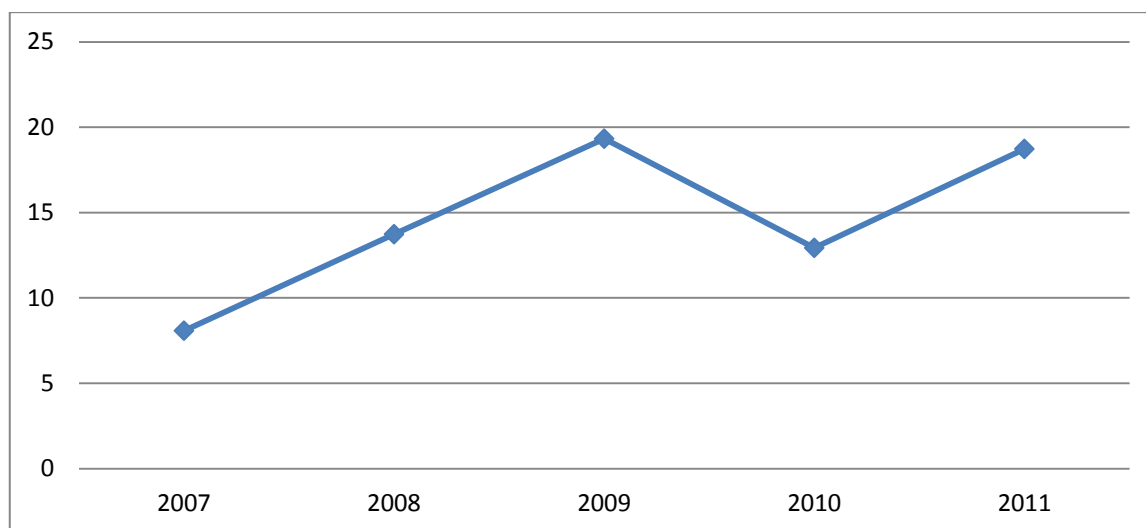
### **Průměrná velikost zakázky**

Metrika ukazuje na možnosti společnosti uspokojit potřeby zákazníka v případě kapitálově náročnějších zakázek. Porovnává celkový počet realizovaných zakázek s celkovými tržbami, pro jednotlivé sledované roky. Jde o kritérium maximalizační, ze strategie společnost plyne zaměření zvýšení hodnoty průměrné velikosti zakázky. Hodnota by měla vykazovat kladné meziroční přírůstky.

**Tabulka 5:** Průměrná velikost zakázky

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet realizovaných zakázek	33	26	16	25	19
Celkové tržby [mil. Kč]	266,6	357,0	309,2	323,3	355,8
<b>Průměrná velikost zakázky [mil. Kč]</b>	<b>8,08</b>	<b>13,73</b>	<b>19,33</b>	<b>12,93</b>	<b>18,73</b>

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 13:** Graf popisující průměrnou velikost zakázky v mil. Kč

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

V roce 2011 dosáhla průměrná velikost zakázky hodnoty 18,73 mil. Kč, oproti předchozímu roku jde o zvýšení o 5,8 mil. Kč. Vývoj za celé sledované období ukazuje na zvyšování této hodnoty v absolutní hodnotě o 10,65 mil. Kč. Zároveň je také možné sledovat pokles celkového počtu realizovaných zakázek a to zejména v letech 2009 a 2011.

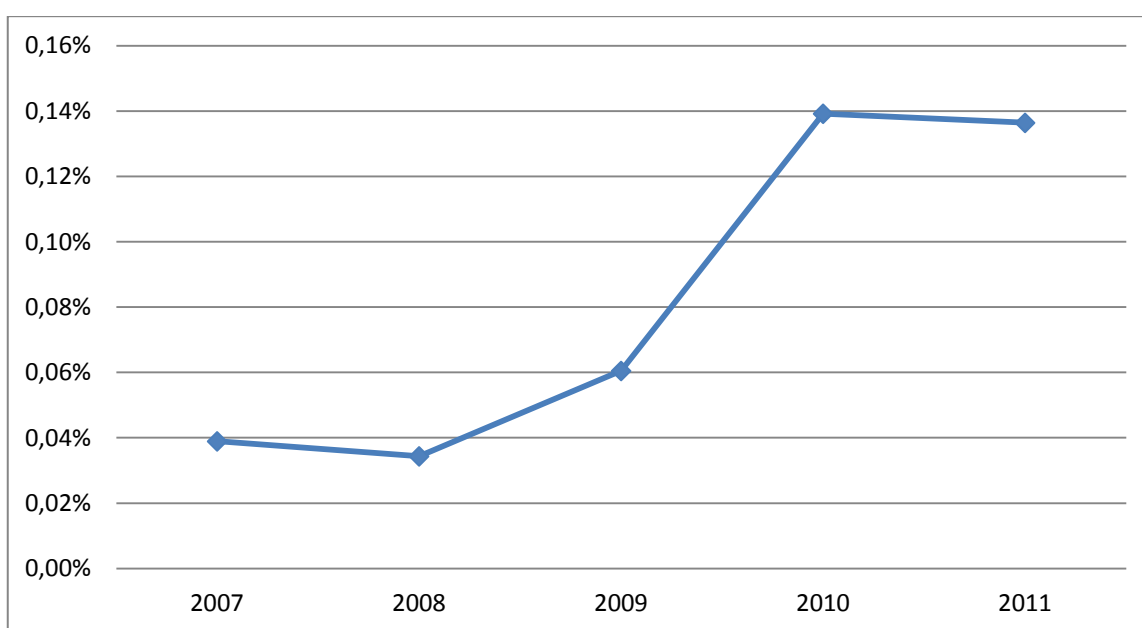
### **Podíl výdajů na reklamace k celkovým tržbám**

Kvalitu odváděné práce odráží množství oprávněných reklamací, které zákazníci podávají k vyřízení. Kritérium porovnává náklady na odstranění reklamací s celkovými tržbami. Vysoká hodnota tohoto ukazatele výrazně zvyšuje náklady společnosti, proto by snížení tohoto počtu v absolutní hodnotě i poměru k celkovému počtu provedených zakázek mělo být prioritní pro společnost snažící se tyto náklady minimalizovat.

**Tabulka 6:** Podíl výdajů na odstranění reklamací k celkovým tržbám

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet reklamačních řízení	18	9	22	22	35
Celkové náklady na odstranění reklamací [tis. Kč]	103,8	122,6	187,0	450,0	485,3
Tržby společnosti [mil. Kč]	266,6	357,0	309,2	323,3	355,8
<b>Podíl nákladů na odstranění reklamací a celkových tržeb</b>	<b>0,039 %</b>	<b>0,034 %</b>	<b>0,061 %</b>	<b>0,139 %</b>	<b>0,136 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle rozboru reklamací společnosti MARHOLD a. s.*

**Obrázek 14:** Graf popisující vývoj podílu výdajů na odstranění reklamací k celkovým tržbám

*Zdroj: zpracováno dle rozboru reklamací společnosti MARHOLD a. s.*

Vývoj počtu reklamačních řízení vzhledem ke snižujícímu se počtu realizovaných zakázek, ani podíl nákladů na odstranění reklamací k tržbám společnosti nevykazují pozitivní vývoj. Každoročně dochází k přírůstku nákladů spojených s reklamacemi v průměru o 76,3 tis. Kč, největší nárůstu došlo v roce 2010, přestože se nijak výrazně nezvýšil jejich počet, výjimkou je rok 2011. To ukazuje na nutnost řešení závažnějších oprav a nebezpečný vývoj do budoucna.

Společnost provádí každoroční rozboru reklamací, kde shrnuje počet zahájených reklamačních řízení, včetně počtu dále probíhajících řízení. S jeho obsahem jsou seznámeni všichni stavbyvedoucí, v závěru obsahuje navrhovaná doporučení na zlepšení stávajícího

stavu. Dle rozborů reklamací samotnou společností nejde o reklamace opakujícího charakteru a ani jejich výše nedosahuje vzhledem k ročním tržbám společnosti a objemu zakázek znepokojujícího výsledku. Konkrétně se jedná zejména o seřízení vchodových dveří a oken, praskliny v omítce, opravy stříšek apod.

Přijatá opatření na zlepšení stavu obsahují zejména body:

- technická kontrola prováděných staveb,
- dodržování projektů, technologických postupů a doporučení výrobců a dodavatelů materiálů,
- na reklamace reagovat neprodleně a písemně,
- měsíční kontrola odstraňování,
- provedení zápisu do stavebního deníku v případě nesouladu návrhu investora s doporučeným postupem, s prací pokračovat pouze se schválením technického dozoru investora a projektanta,
- udržet snižující se trend reklamací.

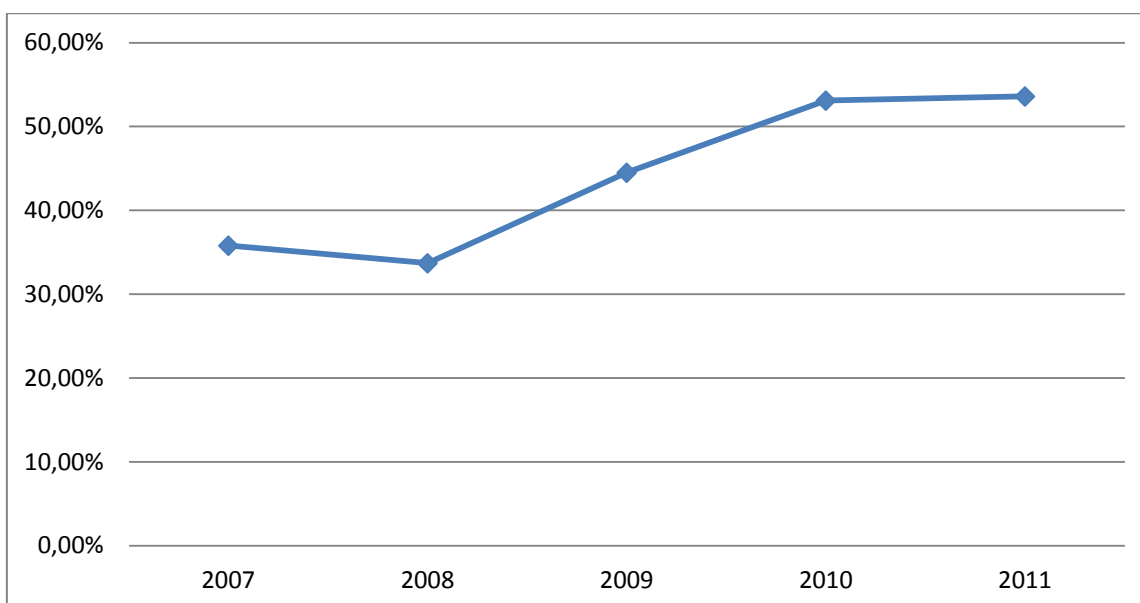
#### **Podíl hlavní obchodní komodity na celkových tržbách**

Jedním z definovaných cílů je udržení případně zvýšení objemu zakázek v oblasti hlavní obchodní komodity, tj. zateplování fasád domů, nejčastěji se jedná o panelové domy a jejich celkovou revitalizaci. Ukazatel porovnává realizované zakázky v dané oblasti s celkovými tržbami společnosti a jeho hodnoty by měly v čase růst. Sama společnost si stanovuje za cíl v absolutní hodnotě provedených zakázek v oblasti zateplení a revitalizace bytových domů vyrovnat nebo překonat tržby z předchozího roku 2010.

**Tabulka 7:** Podíl hlavní komodity k celkovým tržbám

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Objem zakázek v oblasti zateplení [mil. Kč]	95,4	120,2	137,5	171,6	190,8
Tržby společnosti [mil. Kč]	266,6	357,0	309,2	323,3	355,8
<b>Podíl hlavní komodity na celkových tržbách</b>	<b>35,8 %</b>	<b>33,7 %</b>	<b>44,5 %</b>	<b>53,1 %</b>	<b>53,6 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 15:** Graf popisující vývoj podílu hlavní komodity k celkovým tržbám

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

Hodnoty v tabulce ukazují každoroční nárůst objemu realizovaných zakázek v oblasti zateplování budov. Obdobný je i nárůst v procentuálním podílu na celkovém objemu tržeb společnosti. V roce 2011 se tento druh stavebních prací podílel na celkových tržbách společnosti z 53,6 %, v absolutní hodnotě dosáhl výše 190,8 mil. Kč, to představuje meziroční nárůst této výroby o 11,2 %. Společnosti se tak podařilo překonat naplánované cílové hodnoty. Vývoj může ukazovat na dlouholeté zkušenosti v oboru a dobré reference z již dříve provedených zakázek. Tyto aspekty dodávají společnosti určitou konkurenční výhodu v této konkrétní oblasti.

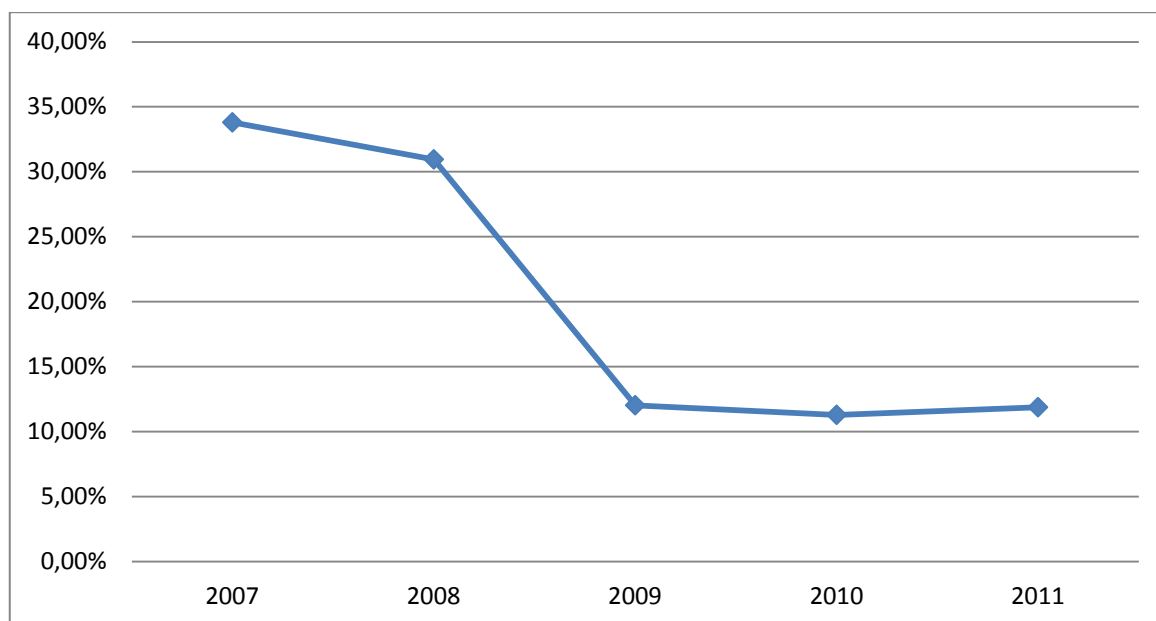
### **Úspěšnost zpracovaných nabídek**

Metrika porovnává počet zpracovaných nabídek zaslaných do výběrových řízení s počtem úspěšně realizovaných zakázek. Poměr ukazuje na schopnosti společnosti správně reagovat i odhadovat potřeby zákazníků. V současné době také výrazně poukazuje na možnosti společnosti přizpůsobení se trhu zejména minimalizací nákladů a tím i konečné ceny realizace zakázky, protože ta bývá v případě zadávání zakázek i při splnění všech podmínek rozhodujícím faktorem.

**Tabulka 8:** Úspěšnost zpracovaných nabídek

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zpracovaných nabídek	72	84	133	248	261
Počet přijatých nabídek	19	23	16	28	29
<b>Úspěšnost</b>	<b>33,3 %</b>	<b>31,0 %</b>	<b>12,0 %</b>	<b>11,3 %</b>	<b>11,9 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 16:** Graf popisující vývoj úspěšnosti zpracovaných nabídek

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

Pro rok 2011 si společnost stanovila za cílovou hodnotu 12 % podíl nabídek přijatých vzhledem ke zpracovaným. Toto hodnotu se jí bohužel o 0,1 % nepodařilo dodržet. Hodnota ukazatele výrazně poklesla po roce 2008, kdy z původní úspěšnosti nad úrovní 30,0 % poklesla na hodnotu 12,0 %. Vývoj tohoto ukazatele značí výrazný nárůst konkurence na trhu stavebních prací a nižší schopnost reagovat na specifické požadavky zákazníka.

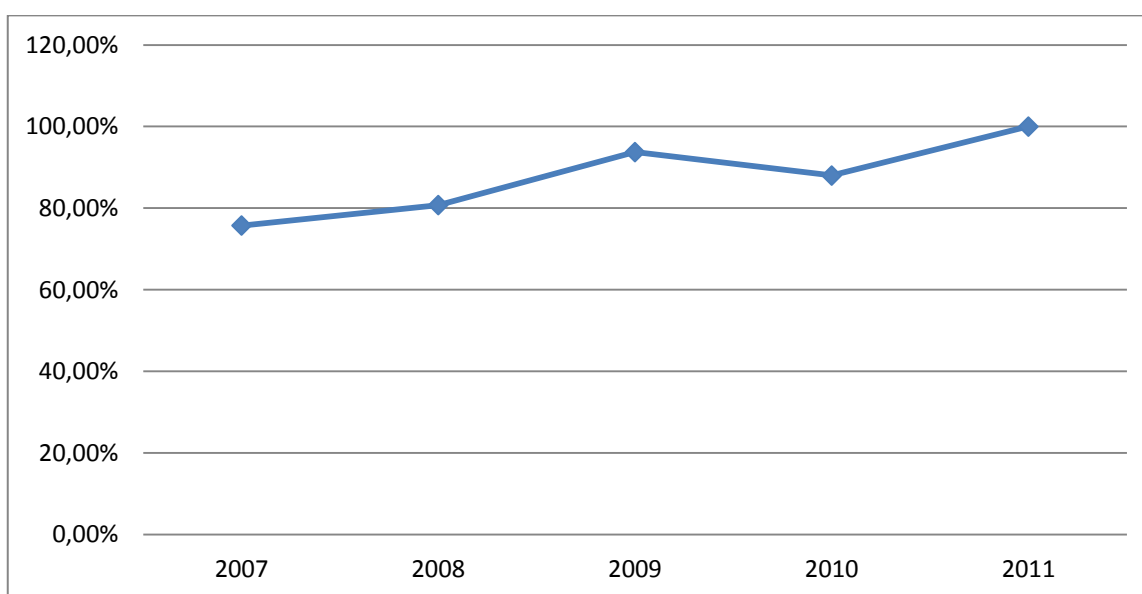
### **Podíl počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu předaných zakázek**

Jedná se o významný ukazatel, který hodnotí kvalitu zpracování předávaných zakázek. Porovnává počet zakázek předaných bez vad a nedodělků s celkovým počtem předaných, resp. realizovaných zakázek. Jde o kritérium maximalizační, snahou společnosti by mělo být dosažení 100 % hodnoty tohoto podílu.

**Tabulka 9:** Podíl počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet zakázek předaných bez vad a nedodělků	25	21	15	22	19
Celkový počet realizovaných zakázek	33	26	16	25	19
<b>Podíl zakázek předaných bez vad</b>	<b>75,8 %</b>	<b>80,8 %</b>	<b>93,8 %</b>	<b>88,0 %</b>	<b>100 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 17:** Graf popisující vývoj počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků k celkovému počtu realizovaných zakázek

*Zdroj: zpracováno dle zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

Společnosti MARHOLD a. s. si pro rok 2011 stanovila za cílovou hodnotu překročení podílu zakázek předaných bez vad a nedodělků z roku 2010, kdy společnost takto předala 22 zakázek z celkových 25 provedených, a poměr měl hodnotu 88,0 %. Tento cíl naplnila a dosáhla nejvyšší možné hodnoty, tedy 100 %. Vývoj ukazatele za celé sledované období ukazuje na pečlivý výběr subdodavatelů, kontrolu předávaných staveb a zvýšenou péči o kvalitu prováděných prací, což přináší výsledky v podobě zakázek předaných bez větších problémů.

## Porovnání zakázek realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje s celkovými zakázkami

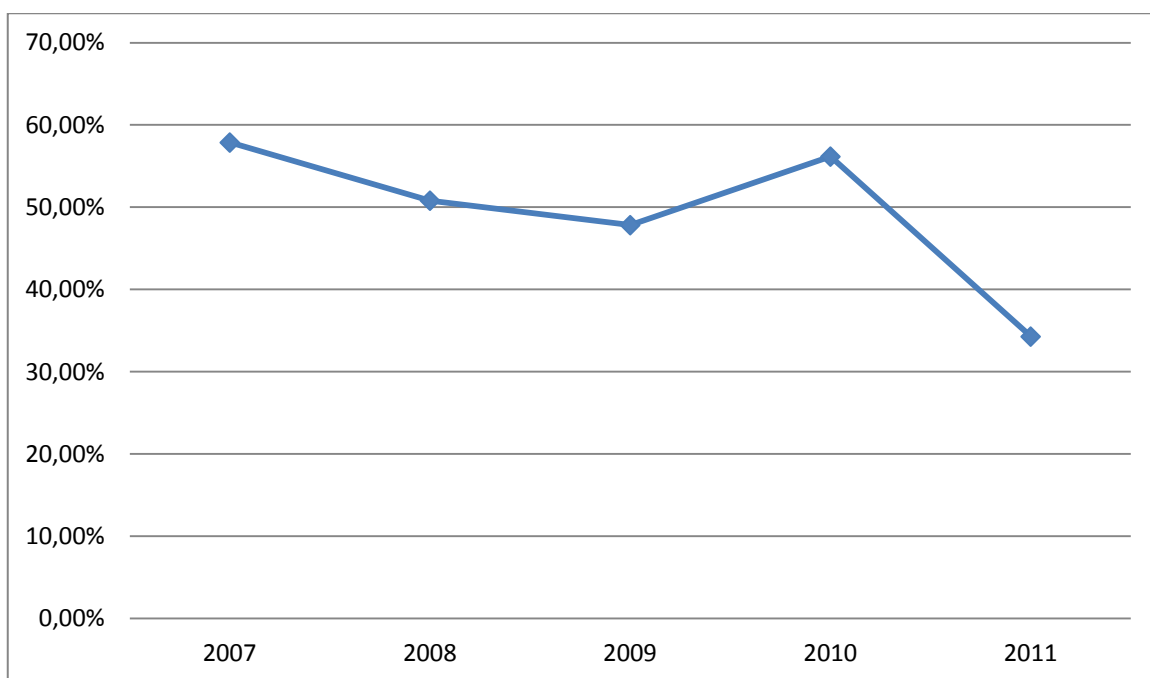
Ve strategii společnost uvádí, že se chce více zaměřit na zakázky realizované mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje. Ukazatel, který porovnává tržby ze zakázek realizovaných právě na tomto území s celkovými tržbami, by měl být mírně rostoucí.

**Tabulka 10:** Porovnání zakázek realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje s celkovými zakázkami

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet staveb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje	18	9	2	7	3
Počet realizovaných zakázek	33	26	16	25	19
<b>Podíl zakázek realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje k celkovému počtu zakázek</b>	<b>54,5%</b>	<b>34,6 %</b>	<b>12,5%</b>	<b>28,0 %</b>	<b>15,8 %</b>
Tržby realizované mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje [mil. Kč]	154,3	181,4	147,9	181,6	122,0
Celkové tržby [mil. Kč]	266,6	357,0	309,2	323,3	355,8
<b>Podíl tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje k celkovým tržbám</b>	<b>57,9 %</b>	<b>50,8 %</b>	<b>47,8 %</b>	<b>56,2 %</b>	<b>34,3 %</b>

*Zdroj: vlastní zpracování zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

V prvních řádcích tabulky jsou porovnány počty zakázek, podle daného územního rozlišení. Podle tohoto počtu patří kraje Pardubický a Královéhradecký stále k preferovanějším z hlediska místa realizace zakázek. V roce 2011 byly mimo území těchto krajů provedeny 3 z celkových 19 staveb, meziročně to znamenalo jak pokles absolutního počtu, tak relativního podílu k celkovému počtu provedených zakázek na 15,8 %.



**Obrázek 18:** Graf popisující vývoj podílu tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje k celkovým tržbám

*Zdroj: vlastní zpracování zakázkových listů společnosti MARHOLD a. s.*

V roce 2011 společnost na rozdíl od svých strategických plánů snížila objem tržeb realizovaných mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje na hodnotu 122,0 mil. Kč meziročně to znamenalo pokles o 67,2 %. V poměru s celkovými tržbami tento ukazatel také poklesl a to na 34,3 %, dostal se tak pod hranici 50 %. Vývoj ukazatel za celé sledované období ukazuje na rozdíl strategie společnosti na vyšší orientaci na blízké lokality.

Z vývoje počtu zakázek a tržeb podle daného územního rozlišení je také patrné, že v lokalitách vzdálenějších sídlu společnosti jsou realizovány projekty s vyššími průměrnými tržbami. Pro rok 2011 dosáhla průměrná hodnota tržeb ze zakázky mimo území Pardubického a Královéhradeckého kraje 77,8 mil. Kč, průměrná zakázka realizovaná na území těchto krajů měla hodnotu 22,2 mil. Kč.

### **Doba splatnosti pohledávek**

Doba splatnosti pohledávek je jedním z poměrových ukazatelů aktivity. Říká jak dlouhá je průměrná doba splatnosti pohledávek, resp. kolik dní poskytuje společnost bezúročný dodavatelský úvěr svým zákazníkům. Snahou společnosti by mělo být minimalizovat jeho hodnotu, v praxi lze považovat za výborné dosažení 14 dní, hodnota nad 70 dní je považována za nepřilíš uspokojivou. Mezi řádky tento ukazatel říká, jak moc silnou vyjednávací pozici má

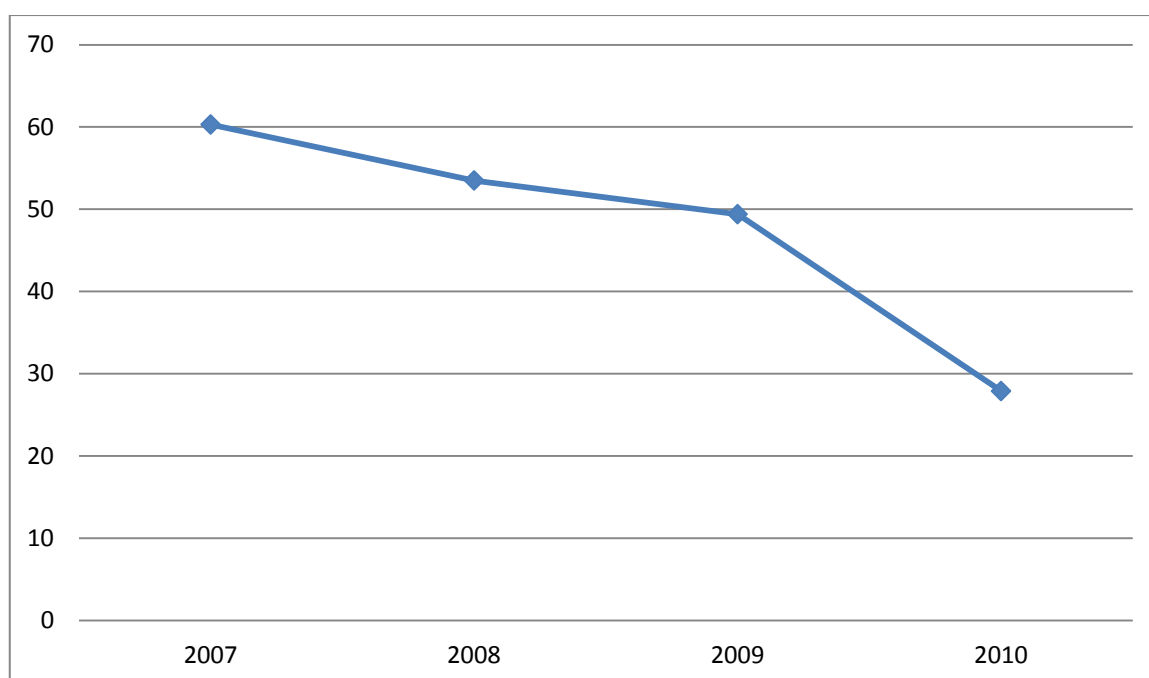
společnost vůči svým zákazníkům. Čím nižší je hodnota, tím je více zřejmé, že zákazníci danou firmu potřebují a nemohou si moc vyskakovat.

Vzorec je založený na porovnání průměrné hodnoty krátkodobých pohledávek a jednodenních tržeb.

**Tabulka 11:** Doba splatnosti pohledávek

Rok	2007	2008	2009	2010
Krátkodobé pohledávky společnosti [tis. Kč]	44 625	61 460	23 362	26 763
Tržby společnosti [tis. Kč]	266 575	356 967	309 186	323 329
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	<b>60,3</b>	<b>53,5</b>	<b>49,4</b>	<b>27,9</b>

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 19:** Graf popisující vývoj doby splatnosti pohledávek

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

Doba splatnosti pohledávek dosáhla v roce 2011 hodnoty 27,9 dní. Po celé sledované období se ukazatel držel v hodnotách, které lze dle literatury považovat za uspokojivé a trend značí další snižování jeho hodnot.

### Marketingové výdaje

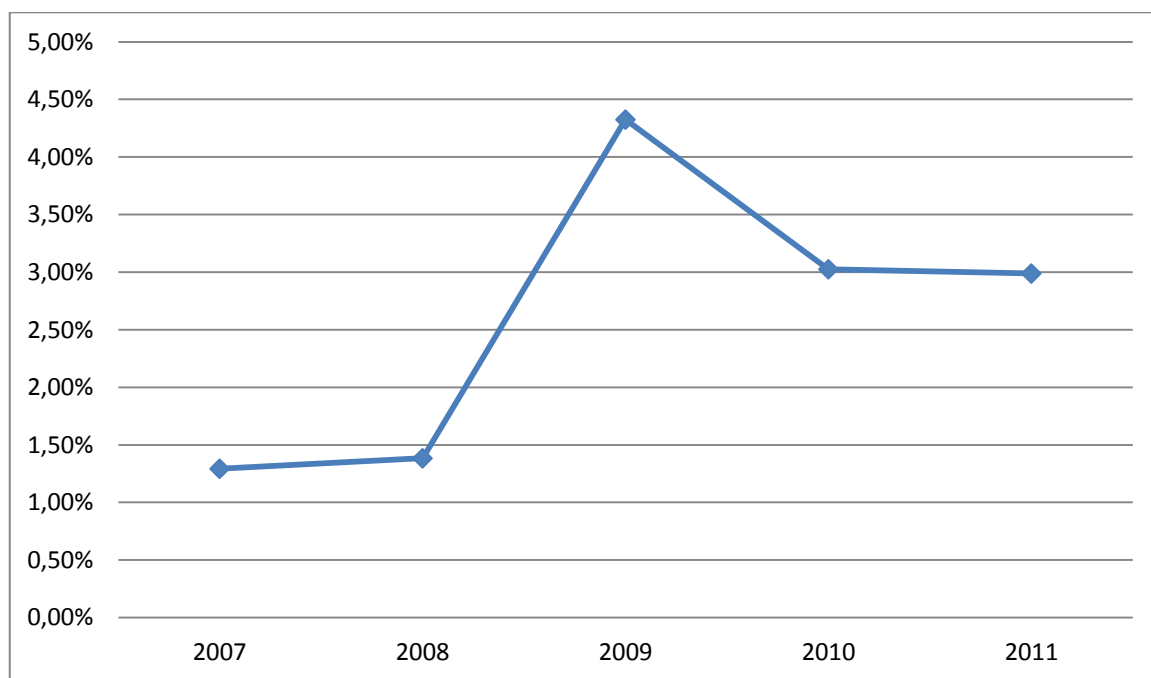
Marketingové výdaje ukazují, jak daná společnost investuje do své propagace. U společnosti MARHOLD a. s. tvoří největší položky těchto výdajů tvorba firemních tabulí

s logem společnosti pro prezentaci na stavbách, opatření firemních aut logem společnosti, provoz internetových stránek a sponzoring jednorázových kulturních a společenských akcí. Výše těchto výdajů by měla být jak v absolutní, tak i poměrové hodnotě rostoucí, vzhledem k tomu, že společnost usiluje o získání nových zákazníků a oslovení nových trhů.

**Tabulka 12:** Podíl marketingových výdajů na aktivech

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Marketingové výdaje [tis. Kč]	776	1 179	4 099	3 054	3 244
Aktiva společnosti [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775	100 941	108 560
<b>Podíl marketingových výdajů na aktivech společnosti</b>	<b>1,29 %</b>	<b>1,38 %</b>	<b>4,33 %</b>	<b>3,02 %</b>	<b>2,99 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 20:** Graf popisující vývoj podílu marketingových výdajů na aktivech

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

Marketingové výdaje v roce 2011 dosáhly 3 244 tis. Kč, proti předchozímu roku to znamená jejich navýšení o 6,2 %. Podíl na aktivech zůstal oproti předchozímu roku téměř totožný a drží se na úrovni 3,0 %. Od počátku sledovaného období však došlo k výraznému zvýšení těchto výdajů, i přes rostoucí hodnotu aktiv se v průměru stále zvyšuje hodnota tohoto podílu z původní 1,29 % na současnou 2,99 %.

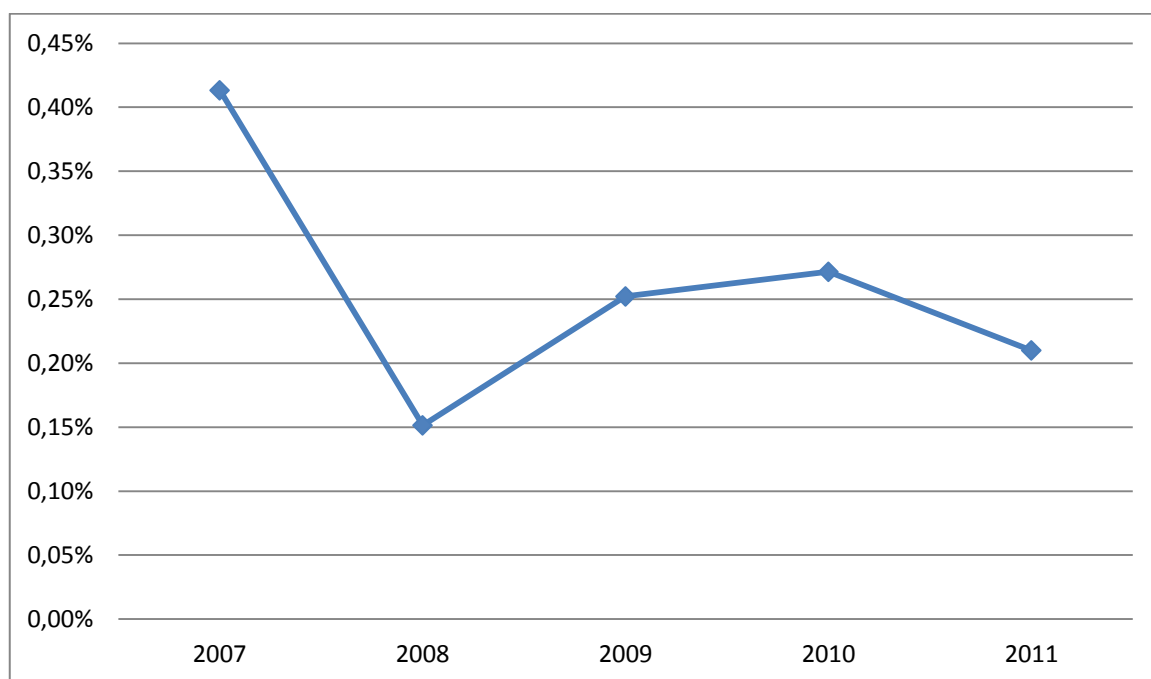
## Výdaje na školení zaměstnanců

Výdaje na školení zaměstnanců mají výrazný vliv na jejich vzdělanost, což ovlivňuje kvalitu a efektivitu prováděných úkonů těmito zaměstnanci. Metrika porovnává výši výdajů spojených se školeními pro zaměstnance a celková aktiva společnosti. Čím vyšších hodnot poměr dosahuje, tím více společnost pečuje o rozvoj svých zaměstnanců a dbá tak o kvalitu odvedené práce, čímž také zvyšuje svou konkurenční výhodu.

**Tabulka 13:** Podíl výdajů na školení zaměstnanců na aktivech

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Výdaje na školení zaměstnanců [tis. Kč]	248	129	239	274	228
Aktiva společnosti [tis. Kč]	60 008	85 183	94 775	100 941	108 560
<b>Podíl nákladů na školení zaměstnanců a aktiv společnosti</b>	<b>0,41 %</b>	<b>0,15 %</b>	<b>0,25 %</b>	<b>0,27 %</b>	<b>0,21 %</b>

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 21:** Graf popisující vývoj podílu výdajů na školení zaměstnanců na aktivech

*Zdroj: zpracováno dle výročních zpráv společnosti MARHOLD a. s.*

V roce 2011 vynaložila společnost MARHOLD a. s. na školení svých zaměstnanců prostředky v celkové hodnotě 228 tis. Kč v porovnání s předchozím rokem to znamená jejich snížení o 16,8 %. Průměrné výdaje na jednoho zaměstnance dosáhly 4,2 tis. Kč.

V poměru s aktivy společnosti došlo na počátku období nejprve k prudkému poklesu tohoto ukazatele, a to z důvodu významného snížení výdajů na školení na téměř poloviční hodnotu 129 tis. Kč, poté k opětovnému mírnému nárůstu, kdy hodnoty ukazovaly podíl 0,27 % v roce 2010. Pro rok 2011 se poměr částečně snížil na hodnotu 0,21 %.

Společnost má pro každý rok vypracovaný plán školení svých zaměstnanců, jednotlivá školení jsou určena buď hromadně pro všechny řadové i vedoucí zaměstnance, v tomto případě jde o opakovaná i vstupní školení v oblasti požární ochrany, bezpečnosti práce, první pomoci a systémů QMS, EMS a SM BOZP. Pro konkrétní profese jsou naplánována další školení, např. školení řidičů skupiny C, svařování, obsluha jeřábů a lešení. Další oblastí jsou školení pro práci s certifikovaným materiálem, např. certifikace KNAUF, certifikace Basf, certifikace Promat apod. Zaměstnanci mají možnost využít vzdělávání také v oblasti manažerské komunikace, rozšíření jazykových schopností či kurzy bezpečné jízdy.

### **Spokojenost zákazníků**

Spokojenost zákazníků je společností MARHOLD a. s. hodnocena prostřednictvím dotazníku podaného k vyplnění vybrané skupině zákazníků, společnost blíže nespecifikuje, podle jakého klíče dotazované vybírá ani jejich počet vzhledem k realizovaným zakázkám. Dotazník obsahuje celkem pět otázek:

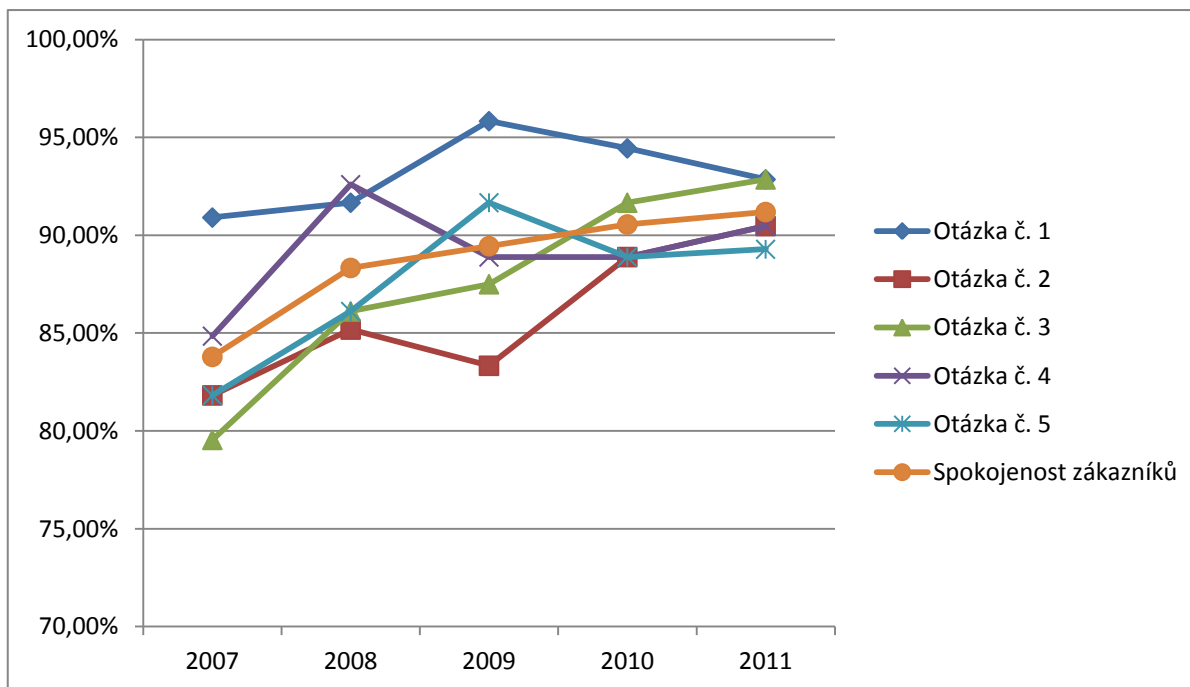
- Byly veškeré Vaše požadavky během stavby brány v úvahu?
- Byly provedené práce provedeny kvalitně?
- Jak hodnotíte komunikaci se zástupcem společnosti?
- V případě, že jste uplatňovali reklamace, byly vyřízeny?
- Obrátíte se v případě dalšího Vašeho stavebního záměru na stavební firmu MARHOLD a. s.?

Dotazovaní mají možnost volit odpovědi ze stanovené škály tří až čtyř možností, kdy první možnost znamená nejvyšší hodnocení, poslední možnost nejnižší. Vzhledem k tomu, že společnost nemá nastavené váhy jednotlivých ukazatelů, výsledná hodnota byla dopočítaná jako aritmetický průměr dosažené úrovně spokojenosti v jednotlivých otázkách. Kdy spokojenost pro jednotlivé otázky byla hodnocena jako podíl maximálního a dosaženého bodového ohodnocení.

**Tabulka 14:** Spokojenost zákazníků

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Úroveň spokojenosti	83,79 %	88,33 %	89,44 %	90,56 %	91,19 %

*Zdroj: zpracováno dle dotazníků spokojenosti společnosti MARHOLD a. s.*



**Obrázek 22:** Graf popisující vývoj spokojenosti zákazníků

*Zdroj: zpracováno dle dotazníků spokojenosti společnosti MARHOLD a. s.*

Vzhledem k tomu, že společnost nemá nastavený způsob shromažďování a vyhodnocování dotazníků spokojenosti, není počet vybraných dotazníků vysoký. V průměru během let 2007 až 2011 získala zpětnou vazbu touto formou od 30 % zákazníku. Celkový počet 42 dotazníků za dané období není příliš vysoký a proto i získané výsledky mohou být výrazně zkreslené několika málo extrémně negativními či pozitivními zkušenostmi.

V rámci vývoje spokojenosti v jednotlivých otázkách, lze sledovat postupné zlepšování zejména v oblastech komunikace se zástupcem společnosti (stavbyvedoucím) a kvalitě odvedené práce. Vliv na výsledek může mít zejména zvyšujícím se zájmem o vzdělání zaměstnanců, kvalitu odváděné práce a specifické potřeby zákazníků. Odpovědi na ostatní otázky spíše kolísají a nemají zvyšující ani snižující tendenci. Není možné vždy brát v potaz všechny návrhy zadavatele stavby, vždy je nutné schválení technického dozoru stavby a projektanta. Celková úroveň spokojenosti meziročně stále roste a v roce 2011 dosáhla hodnoty 91,19 %.

## **5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PROVEDENÉ ANALÝZY A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ**

Níže jsou uvedeny výsledky provedeného hodnocení v kontextu s teoretickými východisky.

Strategie společnosti obsahuje základní oblasti, které byly považovány v roce 2007 za významné pro další vývoj společnosti v následujících pěti letech. Během následujícího období však došlo k velkým změnám, které se podepsaly výrazným způsobem na trhu stavebních prací. Celkově poklesl objem prováděných prací, firmy v rámci konkurenčního boje tlačí finální cenu realizace zakázky na nejnižší možnou hodnotu, často až na úroveň nákladů, tak aby byly schopné zajistit práci pro své zaměstnance. Prognózy vývoje do budoucna nepočítají s výrazným zvýšením stavební výroby.

V návaznosti na strategii nemá společnost definovány strategické cíle a jejich cílové hodnoty, tak aby bylo možné měřit a hodnotit stupeň naplnění strategických plánů. Cíle stanovené každoročně na podkladě principů politiky jakosti nenavazují na strategii, pouze reagují na aktuální výsledky a potřeby vedení společnosti. Proto by se společnost MARHOLD a.s. měla v první řadě soustředit na definování aktuální strategie a její provázání se strategickými cíli, na základě kterých by bylo možné měřit a hodnotit činnost společnosti z dlouhodobého pohledu.

Společnost dosahuje trvale vyrovnaných hodnot v postavení na trhu a to zejména díky celkovému poklesu stavební výroby v České republice. Základním strategickým cílem společnosti by mělo být udržení této pozice, popř. její zlepšení díky dobrému jménu a kvalitně odváděné práci. Společnost by se měla více orientovat na soukromé zakázky vzhledem k tomu, že se v posledních letech mění poměr zadavatelů stavebních zakázek, do roku 2005 tvořily veřejné zakázky více než 50 % objemu realizovaných stavebních prací, v roce 2011 se poměr ve prospěch zakázek soukromých zvýšil až na 61,2 %. Vedle celkového poklesu stavební výroby a realizovaných zakázek klesá také počet společností působících na trhu stavebních prací, proto je důležité současné postavení udržet a využít možného budoucího zlepšení a obsazení větší části trhu.

Snahou společnosti by mělo být nalezení vyváženého poměru mezi průměrnou velikostí zakázky a počtem realizací. Jejich malý počet a vysoká průměrná hodnota mohou být, stejně jako druhý extrémní případ, tedy velký počet realizací s nízkou průměrnou hodnotou, pro

společnost nebezpečné. V porovnání s dalšími ukazateli je patrné, že zakázky menšího rozsahu společnost realizuje na území Pardubického a Královéhradeckého kraje, ve vzdálenějších regionech se soustřeďuje na nabídku výrazně hodnotnějších služeb.

Za významné kritérium, které spokojenost zákazníka ovlivňuje, považuje společnost počet reklamací uplatněných zákazníky na provedené práce. Otázka týkající se dostatečně rychlé a adekvátní reakce na případné reklamace je také součástí dotazníku spokojenosti. Společnost by se měla zaměřit na snížení počtu reklamačních řízení především z pohledu jejich celkové hodnoty v poměru s realizovanými tržbami. Možnou cestou je větší kontrola odváděné práce vlastními zaměstnanci. V části případů mohou být reklamace důsledkem špatně odvedené práce subdodavatelskou firmou. Přestože tyto závady je poté povinný odstranit daný subdodavatel, firma MARHOLD a. s. celou stavbu zaštiťuje, proto je i negativní pohled ze strany zákazníky zaměřen na samotnou firmu MARHOLD a. s. Proto by společnost měla více kontrolovat práce provedené a předané subdodavatelskou firmou a i v tomto směru subdodavatelské firmy hodnotit již při jejich výběru pro konkrétní zakázky. Roční hodnocení reklamací by navíc bylo vhodné doplnit o průměrnou dobu, kterou řešení reklamací vyžaduje. Jde kritérium, které se na spokojenosti zákazníků významně podílí a i přes rostoucí počet reklamací by mělo mít klesající charakter. V případě reklamovaných závad však mohou hrát vliv i další faktory, např. výkyvy teplot nebo vyšší dešťové srážky, které mohou způsobit projevení i starších závad. Vhodným přístupem a chování zúčastněných při řešení reklamací je však možné zabránit jejich negativním postojům zákazníků.

Pozitivnímu vývoji v prodeji hlavní obchodní komodity nahrává podpora ze strany Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky prostřednictvím programu NOVÝ PANEL, který je zaměřený na pomoc vlastníkům bytových domů ve financování komplexních oprav, modernizací či rekonstrukcí bytových domů. Ministerstvo se tak snaží o zvýšení objemu prováděných stavebních prací. Dlouholetá působnost v oboru zajišťuje společnosti určitou konkurenční výhodu, proto je vhodné se na danou komoditu i nadále soustředit. Měřítka hodnotící výdaje na školení zaměstnanců a marketingové výdaje neukazují jasný vývoj, který by měl výraznějším způsobem prodej hlavní komodity ovlivnit. V případě prvního jmenované metriky došlo za sledované období spíše k poklesu, což naopak ukazuje na snižování výdajů a šetření společnosti.

V letech 2009 až 2011 došlo k výraznému poklesu celkového počtu realizovaných zakázek na území České republiky, oproti roku 2008 klesl počet těchto zakázek v následujícím roce o 26,1 %. Z důvodu tohoto výrazného poklesu se i zřetelně zvýšila konkurence na trhu

stavebních prací, proto je i velmi těžké dosáhnout vyšší úspěšnosti zpracovávaných nabídek. Pro výběr dodavatele stavby je často nejvýznamnějším faktorem výše konečné ceny realizace. Je otázkou firemní politiky, na jak nízkou cenu je společnost ochotna přistoupit, tak aby byla zakázka, resp. zákazník ziskový. V této souvislosti by bylo vhodné zákazníky hodnotit i z pohledu ziskovosti, což společnost dosud nerealizuje. Předem by tak bylo možné vynechat část zpracovávaných nabídek, které nemají šanci na úspěch a přenést pozornost na zakázky a zákazníky, kde by bylo dosaženo požadovaného zisku.

V případě měřítka podílu počtu zakázek předaných bez vad a nedodělků dosahuje společnost velmi dobrých výsledků, které vypovídají o skutečném zájmu o kvalitní realizaci zakázek i průběžnou a finální kontrolu. Doporučením je udržení co nejvyšší hodnoty tohoto ukazatele.

Z analýzy je patrné, že výrazně větší množství zakázek je realizovaných na území Pardubického a Královéhradeckého kraje, převedením tohoto ukazatele na hodnotu tržeb není převaha těchto dvou krajů tak výrazná. Zaměření na objemnější zakázky ve vzdálenějších lokalitách se jeví jako vhodný přístup. Společnost by mohla navíc uvažovat o rozšíření nabídky svých služeb na území sousedních států, např. Slovenska.

Doba splatnosti pohledávek ukazuje pozitivní trend, který ukazuje na dobrou pozici firmy v očích zákazníků. Společnost by měla tento ukazatele i nadále udržovat na nízkých hodnotách.

Společnost má stále zákazníky zejména ve východních Čechách, od roku 2010 je také významným zákazníkem Ministerstvo obrany České republiky. V době silného konkurenčního boje a nepříliš pozitivních prognóz vývoje stavebního průmyslu je určitě vhodné nadále budovat a udržovat dobré vztahy se zákazníky a získávat od nich zpětnou vazbu. V současné době je tato vazba zajištěna zejména hodnocení dotazníků spokojenosti zákazníků. Snahou společnosti by mělo být prohloubení této zpětné vazby, důslednější vyhodnocování těchto dotazníků. Vzhledem k nízkému počtu realizovaných zakázek, resp. zákazníků a osobnímu kontaktu s nimi během realizace i dokončení a předání stavby by nebylo příliš složité požádat o vyplnění dotazníku spokojenosti všechny zadavatele. Současná podoba dotazníku spokojenosti je nedostatečná, bylo by vhodné ho doplnit o otázku týkající se způsobu získání informací o společnosti. Pro velké a stále zákazníky by navíc bylo vhodné místo dotazníku použít řízený rozhovor, společnost by tímto získala přesnější informace a zákazník by tak utvrdila o své zájmu o případnou další spolupráci.

Společnost vůbec nehodnotí loajalitu zákazníků, přitom z interní databáze zakázek by po určité úpravě bylo možné zjistit, zda zákazník poptává společnost MARHOLD a. s. opakovaně. Ve spojení s analýzou ziskovosti by potom společnost byla schopna určit, na kolik je výhodné se na daného zákazníka, resp. zakázku soustředit.

V rámci podpory oslovení a získání nových zákazníků společnost během roku 2011 inovovala své internetové stránky. Pro hodnocení úspěšnosti této inovace by bylo vhodné hodnotit, zda došlo k nárůstu návštěv internetových stránek. Následovat by také mělo hodnocení počtu oslovených zákazníků, které společnost také dosud neprovádí. Možnou cestou by bylo již navrhované zařazení dodatečné otázky na způsob získání informací o společnosti do dotazníku spokojenosti. Tímto způsobem by společnost také mohla hodnotit, zda se na ni zákazník obrací opakovaně na základě minulých zkušeností.

Z výstupu z přezkoumání systému QMS, EMS a SM BOZP za rok 2011 plyne doporučení klást větší důraz na sledování nových technologií a pracovních postupů. Ty by mohly společnosti zajistit určitou konkurenční výhodu jak v oblasti hlavní prodejní komodity, tak i ostatních nabízených produktech.

## ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce shrnuje různé přístupy k měření a řízení výkonnosti podniku s důrazem na oblast zákazníků. Teoretická část obsahuje charakteristiku kritérií vhodných pro analýzu, obecný přístup k hodnocení spokojenosti zákazníků a také vzorový soubor měřítek, který je pro danou problematiku vhodný. Stanovení souboru metrik pro konkrétní společnost však vyžaduje individuální přístup založený na definované strategii, v tomto případě i krátkodobých cílů v oblasti politiky jakosti.

**Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě poznatků týkajících se modelů výkonnosti navrhnout soubor měřítek, který komplexně mapuje oblast měření a řízení výkonnosti z pohledu zákazníků.** Na základě dat poskytnutých společností provést jejich vyhodnocení. Praktická aplikace teoretických poznatků a vyhodnocení vybraných měřítek bylo provedeno na společnosti MARHOLD a.s., která poskytla potřebné informace a materiály.

V současné době společnost hodnotí naplnění cílů stanovených na základě politiky jakosti, které každoročně upravuje. Pro každý cíl má nastavené pouze jedno měřítko. Cíl zaměřený na inovaci internetových stránek s cílem oslovení většího počtu zákazníků není možné na základě současných uchovávaných dat hodnotit vůbec. Proto, aby bylo možné změřit jeho naplnění, by měla společnost MARHOLD a. s. sledovat návštěvnost svých internetových stránek. Druhým možným měřítkem je procento oslovených zákazníků právě prostřednictvím webových stránek, to by bylo možné hodnotit prostřednictvím další otázky zahrnuté v dotazníku spokojenosti týkající se způsobu získání informací o společnosti.

Prioritní oblastí, na kterou by se společnost měla zaměřit, je sledování a hodnocení spokojenosti zákazníků na základě dotazníků. Vzhledem k osobnímu kontaktu se zákazníky by bylo možné získat zpětnou vazbu od více zadavatelů staveb. Účelné by v této souvislosti bylo rozšíření dosavadní struktury dotazníku.

Každoročně dochází k nárůstu počtu reklamací a výrazně se zvyšují i náklady s nimi spojené. Dalším bodem zájmu by tedy mělo být snížení počtu reklamací i nákladů na jejich odstranění vzhledem k tržbám. Vhodné je dále provádět rozbor reklamací, vedle obecných postupů na jejich snížení by společnost měla hodnotit zakázky, popř. i technologie, které jsou z tohoto pohledu nejkritičtější a na ně se soustředit přednostně.

Podíl zpracovaných a skutečně realizovaných nabídek ukazuje na velmi malou úspěšnost. Společnost MARHOLD a.s. by měla zvýšit cílovou hodnotu na 15 % a na základě analýzy ziskovosti jednotlivých zákazníků, resp. zakázek se více soustředit na vybrané zákazníky. Touto cestou by bylo možné dosáhnout požadované cílové hodnoty.

Na základě předchozích kapitol lze konstatovat, že hlavní cíl předkládané diplomové práce byl splněn.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] CARALLI, R. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. [online] 2004. [cit. 2011-03-24]. Dostupné na WWW: <[www.cert.org/archive/pdf/04tr010.pdf](http://www.cert.org/archive/pdf/04tr010.pdf)>.
- [3] CUGANESAN, S. *A case study on organisational performance measurement systems for customer intimacy*. In *Australian Accounting Review*. 2005. r. 15, č. 1, s. 52 – 60. ISSN 1035-6908.
- [4] ČSN EN ISO 9000 (01 0300). *Systém managementu kvality – Základní principy a pojmy*. Český normalizační institut. 2006.
- [5] ČSN EN ISO 9001 (01 0321). *Systém managementu kvality – Požadavky*. Český normalizační institut. 2009.
- [6] DELORME, P., CHATELAIN, O. *The Role and Use of Performance Measurement Indicators*. [online] 2011. [cit. 2011-03-24]. Dostupné na WWW: <[http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Guide\\_on\\_Performance\\_Measurement.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/Guide_on_Performance_Measurement.pdf)>.
- [7] DRLIČKOVÁ, L. *Doylov model firmy v praxi? Kvalitativní výskum medzinárodnej maloobchodnej spoločnosti*. [online] 2007. [cit. 2011-03-24]. Dostupné na WWW: <<http://www.ekonomikaamangement.cz/cz//clanek-doylov-model-firmy-v-praxi-kvalitativny-vyskum-medzinarodnej-maloobchodnej-spolocnosti.html>>.
- [8] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vydání. Praha: Aspi, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [9] HORVÁTH, P. a kol. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [10] JANEK, J., KOVÁČ, J., JANEKOVÁ, J. *Benchmarking – nástroj zvyšovania výkonnosti podniku*. [online] 2006. [cit. 2012-03-29]. Dostupné na WWW: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/8-2005/pdf/229-231.pdf>>.
- [11] KAPLAN R., NORTON D. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [12] KOTLER, P. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. 2. vydání. Praha: Victoria Publishing, 1995. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [13] LANG, H. *Management trendy a teorie*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7179-683-1.

- [14] LOŠTÁKOVÁ, H. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 268 s. ISBN 978-80-247-3155-1
- [15] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [16] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- [17] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [18] MEYER, M. *Rethinking performance measurement: Beyond the balanced scorecard*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. 202 s. ISBN 978-0-521-10326-8.
- [19] NAJMI, M., RIGAS, J., IP-SHING F. *A framework to review performance measurement systems*. In *Business Process Management Journal*. 2005, r. 11, č. 2, s. 109 – 122. ISSN 1463-7154.
- [20] NENADÁL, J. *Inovovaný model EFQM - orientace na výjimečnost*. [online] 2010. [cit. 2011-03-25]. Dostupné na WWW: <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>>.
- [21] NENADÁL, J., PETŘÍKOVÁ, R., HUTYRA, M., HALFAROVÁ, P. *Modely měření a zlepšování spokojenosti zákazníků*. 1. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 97 s. ISBN 80-02-01672-6.
- [22] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [23] PARMENTER, D. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 2. vydání. John Wiley and Sons, 2009. 320 s. ISBN 978-0-470-54515-7.
- [24] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vydání. Praha: Linde, 2009. 331 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [25] PITRA, Z. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2001. 305 s. ISBN 80-86119-64-5.
- [26] PETERS, T., WATERMAN, R. *Hledání dokonalosti*. 1. vydání. Praha: Pragma, 2001. 336 s. ISBN 80-7205-817-7.
- [27] RYGLOVÁ, K., MACHALOVÁ, J., VAJČNEROVÁ, I. *Specifikace spokojenosti zákazníka v oblasti cestovního ruchu s využitím nástrojů geografických informačních technologií*. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2010, r. 58, č. 6. s. 433 – 444. ISSN 1211-8516.

- [28] SLAVÍK, M., RAUSCH, T. *Hlavní trendy v oblasti řízení výkonnosti podniku – sw podpora pomocí nástrojů BOC Management Office®*. [online] 2009. [cit. 2011-03-25] Dostupné na WWW: <<http://si.vse.cz/archive/proceedings/2009/hlavni-trendy-v-oblasti-rizeni-vykonnosti-podniku-sw-podpora-pomoci-nastroju-boc-management-office.pdf>>.
- [29] SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizika ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [30] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [31] TATICCHI, P., TONELLI, F., CAGNAZZO, L. *Performance measurement and management: a literature review and a research agenda*. In *Measuring Business Excellence*. 2010, r. 14, č. 1, s. 4 – 18. ISSN 1368-3047.
- [32] TUCKER, M., PITT, M. *Customer performance measurement in facilities management: A strategic approach*. In *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2009, r. 58, č. 5. s. 407 – 422. ISSN 1741-0401.
- [33] VACULÍK, J., KEŘT, R. *Marketingové řízení I*. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [34] VLČEK, R. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. 441 s. ISBN 80-7261-068-6.
- [35] WAGNEROVÁ, I., a kol. *Psychologie práce a organizace – nové poznatky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [36] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [37] ZAMAZALOVÁ, M. *Spokojenost zákazníka*. In *Acta Oeconomica Pragensia*. 2008. r. 16, č. 4, s. 76 – 81. ISSN 1804-2112.
- [38] ŽIŽLASKÝ, O. *Moderní metody měření výkonnosti podniku*. [online] 2006. [cit. 2011-03-24]. Dostupné na WWW: <[http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky\\_ondrej.pdf](http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2006/zizlavsky_ondrej.pdf)>.
- [39] *McKinsey 7S*. [online] 2011. [cit. 2011-03-24]. Dostupné na WWW: <<http://managementmania.com/mckinsey-7s>>.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Dotazník spokojenosti zákazníka společnosti MARHOLD a. s.

**Příloha A:** Dotazník spokojenosti zákazníka společnosti MARHOLD a. s.

**Dotazník spokojenosti zákazníka s odvedenými pracemi společnosti**

**MARHOLD a.s.**

Vážení zákazníku,

vážíme si Vaší spolupráce s naší společností. Naše společnost má zájem na neustálém zlepšování našich služeb a prací. V rámci zavedených a certifikovaných systémů ISO 9001 – systém jakosti, 14001 – systém EMS a specifikace 18001 – systém BOZP a PO a ve víře, že spokojený zákazník je naše nejlepší vizitka, Vás zdvořile žádáme o vyplnění následujícího dotazníku.

Předem děkujeme za Vaši trpělivost a čas.

ing. David Petrásek, ředitel společnosti

*Zaškrtněte křížkem „X“ nejlépe vyhovující odpověď.*

- 1. Byly veškeré Vaše požadavky v průběhu stavby brány v úvahu -**
  - ano, veškeré
  - převážně ano, až na výjimky
  - cca z poloviny
  - ne
- 2. Byly provedené práce provedeny kvalitně -**
  - ano, veškeré
  - převážně ano, až na výjimky
  - ne
- 3. Komunikaci se zástupcem společnosti (stavbyvedoucím) můžete hodnotit jako -**
  - výbornou
  - uspokojivou
  - dostatečnou
  - špatnou
- 4. V případě, že jste uplatňovali reklamace, byly vyřízeny –**
  - neprodleně
  - museli jste je urgovat
  - nebyly nijak vyřízeny
- 5. V případě dalšího Vašeho záměru obrátíte se na stavební firmu MARHOLD a.s.**
  - ano
  - spíše ano
  - nejsem rozhodnut/á
  - ne

Zde můžete připojit jakýkoliv Váš komentář –

Firma:

Vyplnil – jméno, příjmení a datum: