EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2022/3698493467

Význam uplatňovania marketingovej stratégie v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva

Diplomová práca

2022 **Bc. Veronika Rybárová**

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Význam uplatňovania marketingovej stratégie v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva

Diplomová práca

Študijný program: marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: 3.3.10 obchod a marketing

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: doc. Ing, Ľubica Knošková, PhD.

Bratislava 2022 **Bc. Veronika Rybárová**

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum: **.....**

Poďakovanie

Týmto by som chcela poďakovať vedúcemu diplomovej práce doc. Ing, Ľubici Knoškovej, PhD. za je odborné vedenie, pripomienky a podnety, ktoré výraznou mierou prispeli k skvalitneniu obsahu práce.

ABSTRAKT

RYBÁROVÁ, Veronika: *Význam uplatňovania marketingovej stratégie v organizáciách so zavedeným systémom manažérstva* -Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. doc. Ing, Ľubica Knošková, PhD, OF EU, 2022, 88s

Cieľom diplomovej práce je na základe preskúmania systému manažérstva a marketingovej stratégie v koncerne Volkswagen navrhnúť prepojenie medzi marketingovou stratégiou a realizáciou systémového prístupu k manažérstvu, identifikovať rozpory, ktoré môžu medzi týmito pohľadmi vznikať a navrhnúť opatrenia s pozitívnym vplyvom na udržateľnosť konkurenčného postavenia organizácie.

Diplomová práca obsahuje päť kapitol a 10 obrázkov. Prvá kapitola sa venuje súčasnému stavu problematiky doma a v zahraničí. Vymedzuje pojmy systém manažérstva podľa noriem ISO a marketingovú stratégiu. Druhá kapitola určuje ciele diplomovej práce. Tretia kapitola popisuje metodiku práce, použité metódy, ktoré sme využili pri jej spracovaní, charakteristiku a organizačnú štruktúru koncernu Volkswagen. Štvrtá kapitola podáva analýzu uplatnenia systému manažérstva a kvality a marketingovej stratégie v spoločnosti Volkswagen. Posledná kapitola vyhodnocuje výsledky a navrhuje odporúčania pre koncern Volkswagen.

Kľúčové slová: systém manažérstva, zásady manažérstva kvality, požiadavky manažérstva kvality, marketingová stratégia, ciele marketingovej stratégie

ABSTRACT

RYBÁROVÁ, Veronika: *The importance of applying marketing strategy in organizations with an established management system* - University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Marketing.doc. Ing, Ľubica Knošková, PhD, OF EU, 2022, 88p

The aim of diploma thesis is to design a link between marketing strategy and implementation of a system approach to management, identify discrepancies that may arise between these views and propose measures with a positive impact on the sustainability of the organization's competitive position.

The diploma thesis contains five chapters and 10 pictures. The first chapter deals with the current state of affairs at home and abroad. Defines the concepts of management system according to ISO standards and marketing strategy. The second chapter determines the goals of the thesis. The third chapter describes the methodology of work, the methods used, which we used in its processing, the characteristics and organizational structure of the Volkswagen Group. The fourth chapter provides an analysis of the application of the system management quality and marketing strategy in Volkswagen. The last chapter evaluates the results and proposes recommendations for the Volkswagen Group.

Keywords: management system, principles of quality management, requirements of quality management, marketing strategy, goals of marketing strategy

Obsah

Úvod 10
1. Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí 13
1.1 Vývojové etapy manažmentu kvality 14
1.2 Systém manažérstva podľa noriem ISO 16
1.3 Historický vývoj systémov manažérstva podľa noriem ISO 19
1.3.1 STN EN ISO 9000 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015) 20
1.3.2 STN EN ISO 9001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015) 23
1.3.3 STN P ISO/TS 9002 Systémy manažérstva kvality. Návod na používanie ISO 9001: 2015 26
1.3.4 STN EN ISO 9003 Systém kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach 27
1.3.5 STN EN ISO 9004 Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu (ISO 9004: 2018) 28
1.3.6 Významné výhody pri zavedení systému manažérstva 30
1.4 Marketingová stratégia 32
1.4.1 Rešpektovanie požadovaných cieľov 35
1.4.2 Strategický smer organizácie 36
1.4.3 Výsledky marketingovej situačnej analýzy 37
1.5 Marketingová stratégia a systémy manažérstva kvality – rozpory 43
2. Cieľ práce 47
3. Metodika práce a metódy skúmania 48
3.1 Charakteristika a organizačná štruktúra koncernu Volkswagen. 48
3.2 Výskumné metódy 50
4. Výsledky 52
4.1 Charakteristika systému manažérstva ISO 9001 v koncerne Volkswagen. 52
4.1.1 Zásady manažérstva kvality 52
4.1.2 Požiadavky 56
4.2 Stratégia spoločnosti Volkswagen 65
4.2.1 Päť modulov stratégie SPOLU 2025+ 65
4.2.2 Ciele a kľúčové ukazovatele výkonnosti stratégie spoločnosti 67
4.2.3 Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti 68

Politické a legislatívne faktory 68
Ekonomické faktory 69
Sociálne a demografické faktory 69
Technologické a ekologické faktory 69
4.2.4 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti 70
Fyzické zdroje 70
Ľudské zdroje 70
Finančné zdroje 70
Nehmotné zdroje 70
Vyhodnotenie 71
4.2.5 SWOT Analýza 71
5. Diskusia 75
5.1 Odporúčania pre prax 76
Záver 80
Zoznam použitej literatúry 82

Úvod

Kvalita je v súčasnej dobe veľmi aktuálna téma. Ako dôvod môžeme uviesť ten, že podniky sa snažia obstáť v konkurenčnom boji na trhu. Nie je to jednoduché, nakoľko pre mnohých zákazníkov je veľmi dôležitá cena. Zákazníci požadujú na trhu nižšie ceny, avšak tiež aj kvalitu. Ak podnik nie je schopný konkurovať cenou, tak musí vsadiť na kvalitu. Avšak problematické je to, že kvalita je veľmi subjektívnou vlastnosťou, a každý ju vníma inak. To najmä platí pri kvalite výrobkov a služieb. Aby podnik mohol produkovať kvalitné výrobky alebo služby, tak je nevyhnutné, aby poznal požiadavky a očakávania svojich zákazníkov. Zároveň musí vedieť s nimi správne pracovať, aby ich čo najlepšie uspokojil, a vďaka tomu sa stal úspešným. Veľmi dôležité sú referencie od zákazníkov, čím má možnosť získať ďalších nových zákazníkov.

Avšak nie je to len znalosť požiadaviek zákazníkov. Podnik nemá možnosť vyprodukovať kvalitné výrobky a služby, ak nie sú zabezpečené kvalitné vstupy, zamestnanci, ako aj pracovné podmienky. K tomu sa viaže manažment kvality, ktorý je v súčasnosti súčasťou riadenia prevažnej väčšiny konkurencieschopných podnikov. Manažment kvality je hlavná oblasť činnosti pre každý podnik. S manažmentom kvality sú spájané inovácie, ktoré sa pozitívne prejavujú v jednotlivých oblastiach podniku. V prípade manažmentu kvality platí, že vníma kvalitu v širšom vymedzení, aplikuje zásady a princípy, implementuje určité koncepcie a pod. Jedna z najdôležitejších koncepcií manažmentu kvality sú ISO normy. Podnik môže získať certifikát, ktorým je zaručený určitý štandard kvality pre jeho zákazníkov. Tieto certifikáty vychádzajú z ISO noriem. Aj získanie certifikátu je určitou konkurenčnou výhodou. Pri niektorých oblastiach podnikania je nevyhnutné, aby podnik tento certifikát vlastnil.

Systém manažmentu kvality je nástrojom, ktorý poskytuje spoločnosti podporu v stanovení cieľov, v sprehľadnení svojich procesov. Vďaka nemu sú jasne definované právomoci, a tiež sú aj vytvárané nástroje, ktorými môžeme merať a vyhodnocovať sledované ukazovatele. V posledných rokoch sa veľký význam pripisuje neustálemu zlepšovaniu a pružnému reagovaniu na prípadné nedostatky. Zároveň je potrebné, aby boli definované kvalitné nápravné opatrenia. Systém manažmentu kvality sa dostáva do všetkých činností podniku, a tým určuje aj smerovanie podniku. Tým dochádza k zvyšovaniu efektivity, a tiež sú výrazne znižované náklady pri súčasnom raste produktivity podniku. Certifikácia na základe normy ISO 9001 zabezpečuje pre

potenciálnych obchodných partnerov istotu, že v danej spoločnosti dochádza k pozitívnemu vývoju. Zároveň môže predstavovať aj konkurenčnú výhodu, a v rámci nej získava aj väčšiu dôveru u zákazníkov.

Manažment kvality sa spája s mnohými ďalšími prínosmi. Ide o zvýšenie výkonnosti podniku, rast predaja a trhového podielu spoločnosti, a tým dochádza aj k zvýšeniu zisku. Priaznivo pôsobí na zavedenie systému manažmentu kvality aj skutočnosť, že zákazníci sú ochotní si za kvalitu aj priplatiť. Toto platí aj pre strojárensky priemysel, v akom pôsobí aj spoločnosť Volkswagen. V tejto oblasti plní významnú úlohu kvalita. Pretože tu dochádza ku hromadnej výrobe, tak sa veľký dôraz kladie na nakupované vstupy, ktoré musia spĺňať stanovené požiadavky. Ak ide o nekvalitné vstupy, tak dochádza vzhľadom na opravy k značným stratám. Z tohto dôvodu si je odberateľ ochotný aj priplatiť za zaručenú a osvedčenú kvalitu.

Aby podnik dosiahol žiaducu kvalitu, tak je potrebné, aby sa zaviedol systém riadenia kvality do každej činnosti podniku, kde patrí aj plánovanie kvality, samotná výroba, a tiež aj aktivita v povýrobných fázach. Následne sú všetky činnosti v týchto oblastiach podrobované neustálemu zlepšovaniu. Súčasné smery dávajú do popredia prevenciu a zistenie problémov a ich príčin, a to ešte v tých najskorších fázach. Vo väčšine prípadov sa preukázalo, že čím skôr sa problém zistí, tak tým nižšie sú náklady na jeho odstránenie. V prípade spoločnosti by malo dochádzať k presunu od stratégie detekcie, ktorou sú odhaľované už vzniknuté problémy, ku stratégií prevencie. Každá spoločnosť by mala poznávať nové trendy v oblasti manažmentu kvality. Teda nemala by zabudnúť na školenie vedúcich pracovníkov, ktorí majú právo rozhodovať, a tiež aj neustále zlepšovať systém manažmentu kvality. Platí, že pre podnik je nevyhnutné, aby nezostával v zavedenom stave manažmentu kvality, ale je potrebné, aby ho neustálu zlepšoval.

Cieľom diplomovej práce je odporučiť koncernu Volkswagen, na základe preskúmania systému manažérstva a marketingovej stratégie SPOLU 2025+, adekvátne prepojenie medzi týmito pohľadmi. Bližšie si špecifikujeme aké rozpory môžu medzi systémom manažérstva a marketingovou stratégiou SPOLU 2025+ vznikať a následne navrhneme vhodné riešenia.

Diplomová práca sa skladá z piatich kapitol. Prvá kapitola sa venuje súčasnému stavu problematiky doma a v zahraničí. Venujeme sa definovaniu pojmov systém manažérstva podľa noriem ISO a marketingová stratégia. Rozoberáme historický vývoj a definície pojmov od viacerých autorov. V druhej kapitole definujeme ciele diplomovej práce. Tretia kapitola popisuje metodiku práce, použité metódy a charakteristiku koncernu Volkswagen.

V štvrtej kapitole prezentujeme analýzu systému manažérstva a kvality a marketingovej stratégie v spoločnosti Volkswagen. V piatej poslednej kapitole zhodnocujeme výsledky a navrhuje odporúčania pre koncern Volkswagen.

1. Súčasný stav problematiky doma a v zahraničí

V súčasnej dobe využívajú organizácie manažérske systémy na riadenie organizácie. Tieto systémy napomáhajú všetkým úrovniam v organizácií. Vyvíjali sa postupom času v závislosti od ekonomického a technického rozvoju krajín. V posledných desaťročiach sa vo svete zvýšil objem produkcie a spotrebitelia majú na výber väčšie množstvo produktov. V súvislosti so zvýšením produkcie vo svete produkty musia dodržiavať určité pravidlá. V súčasnosti sa prihliada na požiadavky spotrebiteľa a z tohto dôvodu spotrebiteľ udáva smer akým sa bude tvorba produktu vyvíjať. Systém manažérstva sa zameriava na potreby zákazníka. Systémy manažérstva riadia tvorbu produktu vo všetkých fázach výrobného procesu. Ich podstatou je plánovanie kvality, zabezpečenie kvality, riadenie kvality a neustále zlepšovanie kvality. Systém môže byť veľkým prínosom pre spoločnosť, zvýšiť zisk spoločnosti, zlepšiť pracovné prostredie, zlepšiť vzťahy v spoločnosti alebo mimo nej a dosiahnuť dobré meno spoločnosti. Manažérske systémy upravujú normy rady ISO 9000. Ak spoločnosť bude dodržiavať tieto euronormy bude jej udelená certifikácia, že dosiahla stanovené kritéria.

Na pochopenie požiadaviek zákazníka musia organizácie zaviesť určité marketingové stratégie. Pri tvorbe stratégie treba porozumieť požiadavkám zákazníka, čo by sa im mohlo páčiť alebo čo očakávajú. Marketingové stratégie by sa nemali často meniť ale nemôžu byť ani zastarané. Organizácia sa musí prispôsobovať trhu a trendom, ktoré vznikajú v neustále sa meniacom prostredí. Výber a formulovanie marketingovej stratégie sa stanovuje v súvislosti s požiadavkami zákazníkov a stanovenou firemnou kultúrou, ktorá je vytvorená v organizácií.

Pri vytváraní marketingovej stratégie musia manažéri skúmať vnútorné ale aj vonkajšie prostredie, v ktorom sa organizácia nachádza. Je potrebné vykonať rôzne analýzy. Organizácie využívajú na výber vhodnej stratégie situačnú a SWOT analýzu. Situačná a SWOT analýza majú za účel zistiť silné, slabé stránky, príležitostí a riziká organizácie. Napomáhajú eliminovať chyby ale aj podporovať rozvoj organizácie a silné stránky.

V ďalšej časti diplomovej práce si rozoberieme historický vývoj systému manažérstva a aké požiadavky musia spĺňať systémy manažérstva. Následne si rozoberieme marketingové stratégie aké sú a analýzy, ktoré napomáhajú k ich vytvoreniu.

1.1 Vývojové etapy manažmentu kvality

V histórií evidujeme prvé zmienky o nedostatočnej kvalite produktov. Prvý dôkazom bol Chammurapiho kódex. Písalo sa v ňom o kvalitnom postavenom dome, aby staviteľ postavil dom tak, ako by ho postavil pre seba. Cár Peter I. Veľký sa zaujímal o kontrolovanie kvality výrobkov ale aj služieb. Ak by niekto niekoho oklamal alebo okradol zlou prácou, bol patrične potrestaný.

Priemyselná výroba sa vyznačovala tým, že výrobca bol s výrobkom od začiatku po koniec. Výrobca vedel či sa výrobok podarí alebo nie a podľa toho mohol do procesu výroby zasiahnuť. Na začiatku bolo manažérstvo kvality spojené s kusovou výrobou a malosériovou výrobou, kde kontroloval všetky výrobky a riadil výrobný proces. So vznikom sériovej výroby začali vznikať kontrolné oddelenia, ktoré kontrolovali celý výrobný proces a výrobky. [1]

Frederick W. Taylor predstavil teóriu založenú, že výrobný podnik je zložený z štruktúr, ktoré tvoria pyramídu. Na spodku pyramídy sa nachádzajú robotníci, ktorí mechanicky vykonávajú svoju činnosť podľa pokynov. Nad robotníkmi boli vedúci, ktorí ich riadili a na samotnom vrchole sa nachádzali šéfovia- majitelia. Táto filozofia sa osvedčila vo výrobných linkách, ktoré zaviedol Henry Ford. Na konci výrobnej linky boli kontrolóri, ktorí kontrolovali výrobky a ak boli chybné, vrátili ich na opravu.

V dvadsiatom storočí veľkosériová a hromadná výroba neumožňovala takúto kontrolu, nakoľko sa vyrábalo veľké množstvo výrobkov. Preto matematik Walter A. Stewhart začal uplatňovať štatistické metódy kontroly kvality výrobkov. Využíval ich vo firme Western Electric, ktorá sa nachádza v Spojených štátoch amerických. Podľa neho iba kvalitne vykonaný proces môže vytvoriť kvalitný výrobok. Nechcel kontrolovať výrobok na konci linky v poslednom bode ale postupne ako sa vytváral.

Na učenie nadviazal aj W. Edwards Deming, ktorý sa stal zakladateľom a najvýznamnejším predstaviteľom súčasných prístupov k manažérstvu kvality, v literatúre sa stretávame aj s pojmom manažment kvality. Zistil, že na kvalitu má najväčší vplyv kontrola kvality výrobných procesov, ktoré treba tiež zlepšovať a zefektívňovať.

Po druhej svetovej vojne sa americký priemysel rozvinul. Američania vyrábali pomocou pásovej veľkovýroby. Avšak sa nesústredili na kvalitu ale na kvantitu.

---

[1] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Managment kvality pro 21. století.* Prvé. Praha : Managment Press, 2018. s. 20. ISBN 978-80-726-1561-2.

Američania zistili, že ich priemysel zaostáva za japonským, preto začali hnutie za zvýšenie kvality amerických výrobkov.

V USA sa manažéri sústredili na individuálne ciele a využívajú skôr autoritatívny prístup k riadeniu. V podnikaní vidia skôr možný zisk. Štát minimálne vstupuje do systému firmy. Po druhej svetovej vojne zosilneli požiadavky na kvalitu. Začali sa vyvíjať normy na kvalitu hlavne v štátnych podnikoch, ktoré predstavovali kritérium overovania kvality. Robili sa pravidelné merania a pravidelné kontroly. Začali si uvedomovať, že kvalitný produkt sa vyrobí iba pri stopercentnom výrobnom procese. Začali sa preto zavádzať aj isté pravidlá, podľa ktorých treba uskutočňovať proces výroby. [2]

Japonci využívajú koncepciu, že kvalita sa má orientovať na zákazníkov nie na vedúceho útvaru, ktorý zabezpečuje kvalitu. Kvalita sa má zabezpečovať všetkými zamestnancami nie len jedným útvarom v spoločnosti. Túto koncepciu využívajú Japonci už päťdesiat rokov až do dnes. Využíva ju množstvo medzinárodných japonských firiem ale aj iné medzinárodné firmy. Tento model manažérstva sa stal mimoriadne úspešný, preto sa ho snažia implementovať aj zahraničné firmy aby boli úspešní ako Japonci.

Po prehre Japonska v druhej svetovej vojne prešla krajina výraznými zmenami. Japonci si pozvali do Japonska amerických odborníkoch v komplexnom manažérstve kvality, W. E. Deminga, P. Crosbyho, J. M. Jurana. Ovplyvnili celé japonské manažérstvo. Japonsko následne začalo expandovať a prežilo masívny ekonomický vzostup.

Japonci zaviedli takzvané krúžky kvality. Zakladateľom takéhoto vedenia je K. Ishikawa. Cieľom týchto krúžkov bolo zvýšiť úroveň pracovníkov, vytvárať vhodné prostredie pre zamestnancov a snažiť sa viesť podriadených ku vzdelávaniu. Kladú veľký dôraz na vznik tímovej spolupráce a vznik malých skupín na kontrolu kvality produktov, ktoré vyrábajú.

Walter Edward Deming bol zástanca trvalého zlepšovanie kvality. Spísal 14 bodov manažérstva kvality. Vymyslel metódy zlepšovanie PDCA. Za poskytovanie služieb boli podľa neho zodpovední všetci zamestnanci. Vrcholový manažment by mal pre všetkých zamestnancov vytvárať vhodné pracovné prostredie a zabezpečiť trvalé zlepšovanie spoločnosti. [3]

---

[2] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 14-15. ISBN 978-80-8168-834-8.

[3] KARKALÍKOVÁ, Marta.. *Kvalita produktu v službách a cestovnom ruchu.* Prvé. Bratislava : EKONÓM, 2017. s. 70-71. ISBN 978-80-225-4478-8.

PDCA-cyklus plánovania, realizovania, kontrolovania a zlepšovania. Určil proces, ktorý sa stále otáča a neustále sa musí realizovať, aby sa uskutočnil dokonalý proces výroby produktov a služieb. Tento proces treba naplánovať, nasleduje realizácia, kontrola a zdokonalenie. Na tomto procese sú založené modely manažérstva kvality-QMS a modely komplexného manažérstva kvality-TQM.

Joseph Moses Juran je tvorcom trilógii kvality. Tento prístup je založený na plánovaní kvality, riadení kvality, zdokonaľovaní kvality a spätnej väzbe. Priniesol aj systém AQI, podstatou tohto systému je celoročné zdokonaľovanie kvality.

Philip Crosby jeho postupy ukazujú na významný vplyv ľudského faktora v manažérstve kvality. Crosby uvádza, že v systéme manažérstva môžu vzniknúť chyby iba ak sú zle pripravení a vzdelaní zamestnanci, alebo ak sú nepozorní zamestnanci. Podľa neho je systém manažérstva účinný iba vtedy, ak nemá žiadne chyby v procese výroby.

Armand Vallin Feigenbaum preslávil sa svojim systémom TQC, čo znamená komplexné riadenie kvality. Veril tomu, že kvalita nie je to najlepšie čo môže spoločnosť dosiahnuť, ale to čo je najlepšie pre zákazníka. Veril tomu, že kvalita je nutná a potrebná preto, aby sa spoločnosť stala úspešnou a aby dlhodobo rástla. [4]

1.2 Systém manažérstva podľa noriem ISO

Systémy manažérstva kvality implementujú organizácie z viacerých dôvodov. Primárnym cieľom je organizačný rozvoj prostredníctvom zlepšeného výkonu kvality a spokojnosti klientov poskytovaním kvalitných produktov a služieb. Dobrá alebo zlá povesť sa rozvíja na základe kvality produktu, služby a včasnej dodávky; ako náhle si organizácia vytvorí určitú reputáciu, potom jej rozšírenie na národnej úrovni netrvá dlho.[5]

Ako uvádza Koreňová, tak na základe STN EN ISO 9000:2000 sa pod manažérstvom kvality rozumejú koordinované činnosti, ktoré sa zameriavajú na to, aby usmerňovali a riadili organizáciu, a to s ohľadom na kvalitu. V súvislosti s viacerými analýzami bolo zistené, že účinný manažment kvality: zlepšuje ekonomické výsledky, vedie k tomu, že rastie záujem o požiadavky zákazníkov, a tiež je rozvíjaná podniková

[4] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 23-29. ISBN 978-80-8168-834-8.

[5] HUSAIN, Syed. 2016. *Quality Management Systems*. [online]. 2016. [cit. 2022-02-03]. Dostupné na internete: <https://www.researchgate.net/publication/302995931_Quality_Management_Systems?enrichId=rgreq-c30df4e3d2515140405b8acf99d2b826-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwMjk5NTkzMTtBUzozNjEwMDQzMDg0MTg1NjNAMTQ2MzA4MTU0MjI5Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf>

kultúra a vedenie, a sú uskutočňované významné zmeny v osobnom rozvoji zamestnancov. Súčasťou manažérstva kvality je viacero rôznych manažérskych procesov. Zo strany viacerých odborníkov sú takéto procesy rozdeľované do troch hlavných skupín: plánovanie, riadenie a zdokonaľovanie kvality.

Plánovanie kvality je procesom, v ktorom sú formované ciele kvality, a tiež sú vyvíjané prostriedky na to, aby boli splnené tieto ciele. Je projektovaním v čase a priestore prebiehajúcich procesov vývoja daného objektu a systému, a programovaním rozvoja systému prostredníctvom načrtávania, zobrazovania jeho budúcnosti. Poznatky, ktoré sú získané o objekte plánovania sú určené na to, aby boli prijaté rozhodnutia pri riešení prípadných budúcich problémov. Výstup pri tomto procese plánovania je postup, ktorým sa dosiahnu definované ciele kvality výrobku, služby alebo procesu.

Riadenie kvality – počas riadenia kvality sa činnosti, ktoré sa stanovili v plánovaní kvality, uskutočňujú, pristupuje sa k ich hodnoteniu a porovnávaniu na skutočne dosahované výsledky. [6]

Zdokonaľovanie kvality – manažérske činnosti sa v súvislosti s týmto procesom zameriavajú na to, aby zlepšovali existujúci stav. Jeho výsledkom je, aby sa dosiahla vyššia úroveň kvality, než sa pôvodne plánovalo, nakoľko predstavuje potrebný atribút pre udržanie konkurencieschopnosti organizácie.[7]

Podľa Lančariča, Savova a Pašku je manažment kvality súborom aktivít, ktoré majú podnik smerovať k tomu, aby dosiahol podnikateľskú dokonalosť. Sú to čiastkové činnosti, ktoré musia byť uskutočňované, aby bol podnik konkurencieschopný, a tiež dosahoval najvyššie parametre kvality. Týmito činnosťami sú tieto funkcie: plánovanie kvality, zabezpečovanie kvality, zlepšovanie kvality a kontrola kvality.

Je potrebné, aby boli uskutočňované tieto funkcie, a to za účelom, aby sa dosiahli všetky prínosy, ktoré vychádzajú z aplikovania manažmentu kvality v podniku. V priebehu prvého štádia je nevyhnutné, aby bola kvalita navrhnutá a naplánovaná. Ak nie sú vhodne stanovené ciele a spôsoby na dosahovanie cieľov, tak nikdy sa nezabezpečí zvýšenie kvality. Ak nie sú vhodne stanovené ciele a spôsoby na dosiahnutie cieľov, tak nikdy nebude možné zabezpečiť zvýšenie kvality. Potom, čo sa plánuje kvalitu, tak manažment podniku vykonáva aktivity, ktorými sa vytvára a zabezpečuje kvalita. Potom, čo sa procesy

---

[6] KOREŇOVÁ, Monika.. 2005. *Analýza implementácie manažmentu kvality pre životný cyklus aplikačného programového vybavenia pre zákazníka*. In Manažment v teórií a praxi, roč. 1, 2005, č. 3. s. 29-30. ISSN 1336-7137

[7] KOREŇOVÁ, Monika. 2005. *Analýza implementácie manažmentu kvality pre životný cyklus aplikačného programového vybavenia pre zákazníka*. In Manažment v teórií a praxi, roč. 1, 2005, č. 3. s. 29-30. ISSN 1336-7137

vylepšia, tak sa zlepšuje kvalita. Nakoniec musí byť celý proces skontrolovaný, a zároveň sa vykonajú prípadné opatrenia, ktoré by viedli k náprave.

Kontrola kvality je vyjadrením zhromažďovania a analýzy údajov za účelom, aby bolo možné sledovať a merať mieru splnenia požiadaviek, ktoré sa kladú na kvalitu, a to ak sa zameriame na hľadisko výkonu, avšak aj hľadisko spoľahlivosti výrobku alebo služby.[8]

Kolektív autorov Socha, Koblen a Sochádza uvádzajú, že systém manažérstva kvality je v súvislosti so súborom noriem STN EN ISO 9000 systematickým riadením organizácie za účelom, aby boli trvalo zlepšované činnosti organizácie, aby bola zvyšovaná spokojnosť zákazníkov a zainteresovaných strán, a to pri dodržaní požiadaviek, ktoré uvádza táto medzinárodná norma. Riadenie organizácie netvoria len manažérske disciplíny, avšak aj manažérstvo kvality produktov. Na účel efektívneho a účinného fungovania organizácie musia byť identifikované a riadené viaceré súvisiace činnosti. Systém manažérstva kvality v rámci súboru noriem STN EN ISO 9000 vychádza z procesného prístupu.

Systémovým riadením manažérstva kvality je súborom operácií, ktorým je stanovená hodnota danej veličiny systému manažérstva kvality v určených jednotkách.[9]

Komplexné riadenie kvality je komplexná manažérska technika zameraná na stálu snahu o zavedenie a udržanie trvalého prostredia pre poskytovanie čo najkvalitnejšieho produktu a služby. Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu ISO definuje komplexné riadenie kvality ako: „Manažérsky prístup určený pre organizáciu, sústredený na kvalitu, založený na zapojení všetkých jej členov, a zameraný na dlhodobý úspech dosahovaný prostredníctvom uspokojenia zákazníka a prospešnosti pre všetkých členov organizácie aj pre spoločnosť. Pri svojom zavedení teda úplne prekračuje rámec kvality produktov a služieb. Stáva sa hlavnou filozofiou pre všetko dianie v rámci organizácie.[10]

Pri zavádzaní komplexného riadenia kvality je potrebné brať do úvahy rozdiely jednotlivých organizácií. Každá z nich čelí rôznym podmienkam na základe oblasti podnikania, krajiny pôvodu, sociálnych, kultúrnych, legislatívnych, technických a

---

[8] LANČARIČ, Drahoslav – SAVOV, Radovan. – PAŠKA, Ľubomír. 2011. *Strategický manažment kvality v podmienkach agropodnikateľských subjektov na Slovensku*. Nitra: SPU, 2011. s. 25-27. ISBN: 978-80-552-0705-6.

[9] SOCHA, Luboš– KOBLEN, Ivan – SOCHA, Vladimír. 2020. *História a základné pojmy v manažérstve kvality*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. s. 69-70. ISBN 978-80-553-3588-9.

[10] LORENTE, Martinéz a kolektív. *Total quality management: origins and evolution of the term.* [Online].1998. [cit. 2022-02-28]. Dostupné na internete:https://www.researchgate.net/publication/263752163_Total_quality_management_Origins_and_evolution_of_the_term. >

mnohých ďalších podmienok. Prístupmi metódy komplexnými riadeniami kvality sú: zameranie sa na zákazníka, vedenie, zainteresovanie všetkých zamestnancov, procesný prístup, systémový prístup manažmentu, rozhodovanie na základe faktov a obojstranne výhodný vzťah s dodávateľmi.[11]

1.3 Historický vývoj systémov manažérstva podľa noriem ISO

Z dôvodu rozdielnych názorov na definíciu kvality sa rozhodla medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO v roku 1987 prvý krát definovať kvalitu v podobe noriem. Medzinárodná organizácia pre normalizáciu prijala v roku 1987 súbor noriem ISO 9000-9004. Tieto normy podpísalo 72 priemyselne najvyspelejších štátov. Československo prebralo tieto normy s označením ČSN ISO radu 9000.[12]

Po vzniku samostatnej Slovenskej republiky bolo na Slovensku prijatých Slovenským ústavom technickej normalizácie päť základných noriem STN ISO 9000, STN ISO 9001, STN ISO 9002, STN ISO 9003, STN ISO 9004. Normy boli označené radom STN ako slovenské technické normy. Normy prešli niekoľkými revíziami. Normy rady 9000 slúžia organizácii na správne zavedenie systému manažérstva kvality. Norma STN EN ISO 9000 slúži na opis základov systému manažérstva kvality a opis termínov. Norma STN EN ISO 9001 definuje požiadavky na systém manažérstva kvality. Norma STN EN ISO 9002 slúži ako návod na použitie normy STN EN ISO 9001 a poskytuje príklady ako správne aplikovať systém manažérstva. Norma STN EN ISO 9003 je v súčasnosti zrušená. Norma STN EN ISO 9004 poskytuje návod na zlepšenie výkonnosti systému manažérstva kvality. Každú normu si bližšie špecifikujeme nižšie v diplomovej práci.

Všetky normy radu 9000 napomáhajú pochopeniu a správnej aplikácii manažérskeho systému pre organizáciu avšak organizácia získa certifikát iba za normu STN EN ISO 90001.[13]

---

[11]CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka 2010. *Základy managementu. Základní manažérske činnosti + 25 manažérskych technic.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. s. 17. ISBN 978-80-244-2352-4.

[12] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 45. ISBN 978-80-8168-834-8.

[13] Institut kvality, environmentu a BOZP. *Systém manažérstva kvality – čo to je? Aké normy ISO radu 9000 poznáme?* [Online] 2017. [cit. 2022-02-28].Dostupné na internete: https://isocertifikat.sk/system-manazerstva-kvality-co-to-je-ake-normy-iso-radu-9000-pozname/>

1.3.1 STN EN ISO 9000 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník (ISO 9000: 2015)

Norma ISO 9000 má označenie STN EN ISO 9000 bola vydaná v Slovenskej republike 1. 6. 2016 Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.[14] Obrázok číslo 1. zobrazuje prehľad revízii tejto normy.

STN EN ISO 9000-Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník				
Norma	Názov normy	Vydanie	Zrušenie	Nahradzujúca norma
STN ISO 8402:1991	Manažérstvo kvality. Slovník	1.10.1996	1.4.2001	STN EN ISO 9000:2001
STN EN ISO 9000:2001	Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník	1.4.2001	1.3.2006	STN EN ISO 9000:2006
STN EN ISO 9000:2006	Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník	1. 3. 2006	1. 2. 2016	STN EN ISO 9000:2016
STN EN ISO 9000:2016	Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník	1. 6. 2016		

Obr. č. 1 Prehľad revízií normy STN EN ISO 9000-Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník

Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR 2022]

Popisuje sedem základných zásad manažérstva kvality, termíny a definície. Termíny a definície, ktoré táto norma obsahuje súvisia s osobami alebo ľuďmi, s organizáciou, činnosťami, s procesmi, so systémom, s požiadavkami, s výsledkom, s údajmi, informáciami, dokumentmi, so zákazníkom, s charakteristikou, s určením, s opatrením a s auditom. [15]

Tieto zásady sú:

„1. Zameranie sa na zákazníka;

2. Vodcovstvo;

3. Zapojenie ľudí;

4. Procesný prístup;

[14] Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9000.* [Online] 2016. [cit. 2022-02-22]. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=123072. >

[15] ACCIA, s.r.o. *ISO 9000:2015 Základy a slovník.* [Online] 2015. [cit. 2022-02-21]. Dostupné na internete: https://www.iso9001-2015.sk/iso-9000-2015-zaklady-a-slovnik/.>

5. Zlepšovanie;
6. Rozhodovanie založené na dôkazoch;
7. Manažérstvo vzťahoch.“[16]

1. Zameranie sa na zákazníka: Organizácia by mala pochopiť požiadavky a potreby zákazníka. Mala by sa zameriavať na to, aby si ho udržiavala. Zákazníkovi treba vyjsť v ústrety k jeho požiadavkám a prekonať jeho očakávanie. Udržiavať si lojálnosť zákazníkov, komunikovať s nimi o ich očakávaniach ale aj monitorovať a merať ich spokojnosť. Ak sú zákazníci nespokojní s určitými postupmi, treba ich skontrolovať a nájsť vhodné riešenie.

2. Vodcovstvo: Vedúci na všetkých úrovniach riadenia by sa mali správať spoločensky, zodpovedne a byť vzorom pre podriadených zamestnancov. Mali by vytvárať v organizácii tím, ktorý spolupracuje a zapájať ľudí aby čo najefektívnejšie spolupracovali. Všetci zamestnanci by sa mali zaujímať o stratégiu, poslanie a vízie spoločnosti. Lídri v spoločnosti by mali koordinovať procesy na všetkých stupňoch organizácie.

3. Zapojenie ľudí: V organizácií je potrebné aby sa ľudia navzájom rešpektovali a uznávali svoje schopnosti. Treba zapojiť ľudí do kolobehu organizácie na všetkých úrovniach. Ziskom pre organizáciu môže byť aj zapojenie do organizácie externých spolupracovníkov nie len interných. Za pomoci výberu vhodnej komunikačnej stratégie organizácia sprostredkuje skúsenosti a znalosti svojim pracovníkov. Manažéri by mali oceniť aj individuálny prínos, ktorý môže priniesť jedinec do organizácie a vedieť ho prezentovať ostatným zamestnancom. Organizácia by v pravidelných intervaloch mala analyzovať výsledky spokojnosti zamestnancov. Ak sú zamestnanci nespokojní treba s nimi komunikovať, prečo nespokojní a navrhnúť vhodné riešenie vzniknutej situácie.

4. Procesný prístup: V prvom rade vrcholový manažment alebo riadenie celej spoločnosti by malo pochopiť procesy, ktoré sa vytvárajú v organizácií. Dostatočne riadiť tieto procesy, snažiť sa pochopiť ako sa navzájom ovplyvňujú a ako spolu súvisia. Pochopenie týchto procesov pomôže vedeniu organizácie lepšie pochopiť celý systém organizácie ako funguje. Procesy, ktoré v organizácií nespĺňajú svoj účel, treba upraviť, prípadne celý proces upraviť aby splnil svoj účel. Pravidelne treba kontrolovať všetky procesy v organizácií a výsledky hodnotiť s príslušnými zamestnancami, ktorí ich majú na

[16] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 48. ISBN 978-80-8168-834-8.

starosti. Manažéri by mali pravidelne vyhodnocovať uskutočnené procesy, či sú dostatočne efektívne a výkonné.

5. Zlepšovanie: Organizácia sa musí neustále zlepšovať na všetkých úrovniach, aby bola úspešná. Mala by sa prispôsobovať, prípadne vhodne reagovať na zmeny v prostredí, v ktorom sa nachádza. Vďaka inovovaní a zlepšovaní by mala byť organizácia pripravená na vznik možných rizík. Organizácia pre elimináciu rizika by riziko mala analyzovať a zvoliť vhodné riešenia pre jeho elimináciu. Pri eliminácií rizika treba dbať aj na dodržiavanie stanovených cieľov. Ak však nie je možné ich splnenie, je nutné upravenie procesu eliminácie rizika alebo upravenie, vytvorenie nového cieľa.

6. Rozhodovanie založené na dôkazoch: Rozhodovacia činnosť by sa mala uskutočňovať na základe skúmaní, analýz, získaných údajov a presných dôkazov. Pri rozhodovaní vždy vzniká určité riziko a istý subjektívny pohľad, ale ten by sa mal minimalizovať a v rozhodovaní by sa mal uplatňovať prístup založený skôr na reálnych priamych dôkazoch. Takýto prístup by mohol priniesť väčší prínos do organizácie. Prispel by pri riešení problémov, meraní, monitorovaní výkonnosti a zlepšení efektívnosti organizácie.

7. Manažérstvo vzťahov: Aby si organizácia udržala svoju pozíciu musí aj udržiavať vzťahy so svojím okolím. Treba ich udržiavať ako na pracovisku aj mimo neho. Treba udržiavať výkonnosť a efektívnosť v organizácií. Je veľmi dôležité udržiavať si vzťahy s partnermi, dodávateľmi a odberateľmi. Takéto udržiavanie vzťahov môže pomôcť nie len pri zvýšení tržieb ale aj pri lepších obchodných príležitostiach alebo dokonca aj v súkromnom prostredí. [17]

[17] ACCIA, s.r.o. *ISO 9000:2015 Základy a slovník.* [Online] 2015. [cit. 2022-02-21]. Dostupné na internete: https://www.iso9001-2015.sk/iso-9000-2015-zaklady-a-slovnik/.>

1.3.2 STN EN ISO 9001 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky (ISO 9001: 2015)

Norma ISO 9001 má označenie STN EN ISO 9001bola vydaná v Slovenskej republike 1. 2. 2016 Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.[18] Obrázok číslo 2. zobrazuje prehľad revízii tejto normy.

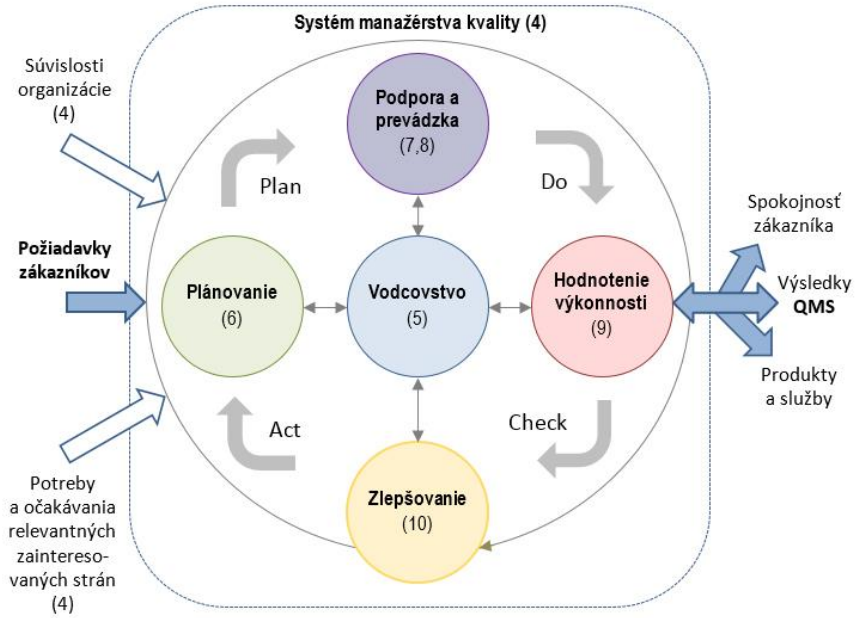
STN EN ISO 9001-Systémy manažérstva kvality. Požiadavky				
Norma	Názov normy	Vydanie	Zrušenie	Nahradzujúca norma
STN ISO 9001:1991	Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri navrhovaní, vývoji, výrobe, uvádzaní do prevádzky a servise	22.2.1991	1.12.1996	STN EN ISO 9001:1996
STN EN ISO 9001:1996	Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri dizajne, vo vývoji, vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhe	1.12.1996	15.12.2003	STN EN ISO 9001:2001
STN EN ISO 9001:2001	Systémy manažérstva kvality. Požiadavky	1.4.2001	1.2.2009	STN EN ISO 9001:2009
STN EN ISO 9001:2009	Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.	1. 2. 2009	1.2.2016	STN EN ISO 9001:2016
STN EN ISO 9001:2016	Systémy manažérstva kvality. Požiadavky	1. 2. 2016		

Obr. č. 2 Prehľad revízií normy STN EN ISO 9001-Systémy manažérstva kvality. Požiadavky

Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR 2022]

Tento systém je tvorený činnosťami, ktoré organizácia musí vykonať aby mohla dosiahnuť svoje ciele a požadované výsledky. Obrázok číslo 3 zobrazuje model systému manažérstva kvality podľa normy ISO.

[18]Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9001.* [Online] 2016.[cit. 2022-02-22]. Dostupné na internete:://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=122449. >



Obr. č.3 Model systému manažérstva kvality

Zdroj: http://www.pomaks.sk/article/?i=46

Tento systém priamo vychádza z cyklu PDCA, ktorého autorom je Walter Edward Deming. PDCA je systematický cyklus Plan, Do, Check, Act,, čo v preklade znamená plánuj, urob, kontroluj a konaj. Tento cyklus sa neustále uskutočňuje v organizácii. Napomáha zlepšovaniu sa organizácie, upevňovaniu svojej pozície na trhu a zväčšovaniu dôveryhodnosti pred internými ale aj externými spolupracovníkmi. [19]

K cyklu PDCA sú uvedené kapitoly normy. Táto norma obsahuje 10 kapitol, hlavné sú kapitoly 4-10.

4.Kapitola - Súvislosti organizácie. V prvom rade musí organizácia vedieť aké sú očakávania a potreby zákazníkov, majiteľov, manažérov, dozorných orgánov a partnerov. Určuje faktory, ktoré ovplyvňujú účel a ciel organizácie. Posudzuje vnútorné a vonkajšie faktory prostredia, ktoré ovplyvňujú organizáciu. Podľa tejto kapitoly musí organizácia vytvoriť procesy, ktoré bude vykonávať, zlepšovať aby mohla splniť poslanie, vízie a ciele. Musí si tiež stanoviť hranice a rozsah implementovania systému manažérstva. Pri zavedení procesov je potrebné si stanoviť metódy analýzy. Stanoví si aj kritéria a ukazovatele výkonnosti, ktoré bude sledovať, aby uskutočnila dané procesy ale aj aby ich neustále mohla kontrolovať.

5.Kapitola -Vodcovstvo. Vrcholový manažment by mal zabezpečiť informácie pre zamestnancov, kto má čo robiť aké sú jeho právomoci aké sú očakávania. Mal by

[19] KARKALÍKOVÁ, Marta. *Kvalita produktu v službách a cestovnom ruchu.* Prvé. Bratislava : EKONÓM, 2017. s. 90. ISBN 978-80-225-4478-8.

zabezpečiť efektívne riadenie systému manažérstva. Treba si zadefinovať politiku kvality. Sústreďovať sa na stanovené ciele v súlade so strategickým plánmi organizácie.

6.Kapitola - Plánovanie. V plánovaní si organizácia stanový aj svoje ciele, ktoré chce dosiahnuť. Vrcholový manažment by mal pozorne a precízne naplánovať všetky činnosti v organizácií aby mohli vytvoriť nový produkt. Organizácia musí brať do úvahy príležitosti a riziká, ktoré môžu vzniknúť v danej situácií. Musí prijať vhodné opatrenia na ochranu organizácie.

7.Kapitola -Podpora. V tejto kapitole je dôležitá podpora zamestnancov na mentálnej úrovni ako je napríklad pokojné pracovné prostredie, dobrá podniková kultúra. Podpora zamestnancov by mala byť aj na fyzickej úrovni ako napríklad zamestnancov by nemal v práci vyrušovať nadmerný hluk, prach a špina. Organizácia by mala monitorovať a merať činnosti, ktoré sa uskutočňujú. Požiadavkou normy je aj znalosť organizácie. Každá organizácia by mala zabezpečiť potrebné znalosti o organizácií a následne ich použiť na rozvoj pre zamestnancov. Ďalšia požiadavka normy je určenie kompetencií zamestnancov. Na dodržanie tejto podmienky je potrebná vhodná komunikácia v organizácii. Komunikáciu medzi zamestnancami podporuje aj vhodne zvolená firemná kultúra. Organizácia by mala získané informácie zdokumentovať ich a uchovávať. Môže to pomôcť v budúcnosti pri riešení problémov alebo napomáhať pri určovaní procesov aké sa majú vykonať na dosiahnutie požadovaných cieľov.

8.Kapitola -Prevádzka. Táto kapitola je najrozsiahlejšia z celej normy. Základom plánovania a riadenia prevádzky je porozumenie celej organizácie. Naplánovať riadenie prevádzky a fungovanie procesov. V rámci prevádzky treba naplánovať všetky požiadavky na produkty a poskytované služby. Treba zistiť informácie o požiadavkách zákazníkov. Manažéri by mali pochopiť zákazníka pred vyrobením produktu. Mali by sa monitorovať a získavať informácie od zákazníkov. Pri vytváraní produktu by sa mal celý proces sledovať a systematicky zaznamenávať. Výroba by sa mala dôkladne kontrolovať či je produkt zhodný s požiadavkami.

9.Kapitola – Hodnotenie výkonnosti. Organizácia musí uskutočňovať rôzne merania výkonnosti, efektívnosti a spokojnosti zákazníkov. Výsledky týchto meraní musí skompletizovať a vyhodnotiť. Organizácia si sama ustanovuje aké merania použije. Podľa normy ISO avšak musia organizácie uskutočňovať interné audity. Tento audit hodnotí dodržiavanie cieľov, meria, uplatnenie systému manažérstva kvality, hodnotí efektívnosť a súlad systému manažérstva kvality s normami.

10. Kapitola- Zlepšovanie. Organizácia sa neustále má zlepšovať. Mala by reagovať na zmenenie požiadaviek od zákazníkov, prípadne na vznik nejakej prekážky. Neustále by sa mala zlepšovať-inovovať aby nezostala za konkurenciou alebo neodradila svojich zákazníkov. Ak by vznikli prekážky treba ich odstrániť. Norma určuje organizáciám neustále zlepšovanie a mali by organizácie uskutočňovať neustále analýzy a sledovanie nových príležitostí na trhu. Zlepšovanie treba ale aj kontrolovať, aby to nebol krok vzad pre organizáciu. [20]

1.3.3 STN P ISO/TS 9002 Systémy manažérstva kvality. Návod na používanie ISO 9001: 2015

Norma ISO 9002 má označenie STN P ISO/TS 9002 a bola vydaná v Slovenskej republike 1. 9. 2017 Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.[21] Obrázok číslo 4. zobrazuje prehľad revízii tejto normy.

STN EN ISO 9002-Systémy manažérstva kvality. Návod na používanie ISO 9001: 2015				
Norma	Názov normy	Vydanie	Zrušenie	Nahradzujúca norma
STN ISO 9002:1991	Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri výrobe a uvádzaní do prevádzky	22. 2. 1991	1.3.1997	STN EN ISO 9002:1997
STN EN ISO 9002:1997	Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality vo výrobe, pri zavádzaní do prevádzky a pri obsluhe	1. 3. 1997	15. 12. 2003	STN EN ISO 9001:2001
STN EN ISO 9001:2001	Systémy manažérstva kvality. Návod na používanie ISO 9001: 2015	1. 9. 2017		

Obr. č. 4 Prehľad revízií normy STN EN ISO 9002-Systémy manažérstva kvality. Návod na používanie ISO 9001: 2015
Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR 2022]

[20] PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 52-58. ISBN 978-80-8168-834-8.
[21] Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN P ISO/TS 9002.* [Online] [Online] 2017.[cit. 2022-02-20]. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=125164.>

Norma STN P ISO/TS 9002 slúži na popis možností požiadaviek normy STN EN ISO 9001. Popisuje špecifikácie a návody ako použiť normu ISO 9001 podľa kapitol 4 až 10. Návody, ktoré sa v nej nachádzajú nie sú striktné dané ale predstavujú iba spôsob, akým sa organizácia môže uberať. Uvádza rôzne príklady ako môže organizácia postupovať na splnenie požiadaviek ISO 9001. Žiadnym spôsobom neupravuje požiadavky ani ich nemení. Táto norma je akýmsi pomocníkom na pochopenie normy ISO 9001 a správnym aplikovaním normy do reálnych procesov. [22]

1.3.4 STN EN ISO 9003 Systém kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach

Norma ISO 9003 má označenie STN EN ISO 9003 a bola vydaná v Slovenskej republike 1. 1. 1997 Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR a dňa 15.12. 2003 bola táto norma zrušená. Obrázok číslo 5. zobrazuje prehľad revízii tejto normy.

STN EN ISO 9003-Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach				
Norma	Názov normy	Vydanie	Zrušenie	Nahradzujúca norma
STN ISO 9003:1991	Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach	22. 2. 1991	1.1.1997	STN EN ISO 9003:1997
STN EN ISO 9003:1997	Systém kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach	1.1.1997	15.12.2003	

Obr. č. 5 Prehľad revízií normy STN EN ISO 9003-Systémy kvality. Model zabezpečovania kvality pri výstupnej kontrole a skúškach
Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR 2022]

Predstavovala požiadavky systému manažérstva kvality, ktorý sa využíva na odhalenie schopností dodávateľa pri kontrole výstupného produktu. Zisťuje či je dodávateľ schopný spozorovať a prípadne eliminovať rozdiely vo výslednom produkte, počas výstupnej kontroly. [23]

[22] ACCIA, s.r.o. *ISO/TS 9002 Návod na aplikovanie normy ISO 9001:2015.* [Online] 2016.[cit. 2022-02-20]. Dostupné na internete: https://www.iso9001-2015.sk/iso-ts-9002-navod-na-aplikovanie-normy-iso-9001-2015/.>

[23]Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9003.* [Online] 1997.[cit. 2022-02-20]. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=50116.>

1.3.5 STN EN ISO 9004 Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu (ISO 9004: 2018)

Norma ISO 9004 má označenie STN EN ISO 9004 a bola vydaná v Slovenskej republike 1. 9. 2019 Úradom pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR.[24] Obrázok číslo 6. zobrazuje prehľad revízii tejto normy.

STN EN ISO 9004-Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu				
Norma	Názov normy	Vydanie	Zrušenie	Nahradzujúca norma
STN ISO 9004:1991	Riadenie kvality a prvky systému kvality. Smernice	22.2.1991	1.6.1997	STN EN ISO 9004:1997
STN EN ISO 9004:1997	Manažérstvo kvality a prvky systému kvality. 1. časť: Návod	1. 6. 1997	15.12.2003	STN EN ISO 9004:2001
STN EN ISO 9004:2001	Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti	1.4.2001	1. 5. 2010	STN EN ISO 9004:2010
STN EN ISO 9004:2010	Manažérstvo trvalého úspechu organizácie. Prístup na základe manažérstva kvality	1. 5. 2010	1.11.2018	STN EN ISO 9004:2018
STN EN ISO 9004:2018	Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Návod na dosiahnutie trvalého úspechu	1. 11. 2018	1. 9. 2019	STN EN ISO 9004:2019
STN EN ISO 9004:2019	Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu	1. 9. 2019		

Obr. č. 6 Prehľad revízií normy STN EN ISO 9004-Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu
Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR 2022]

Norma predstavuje návod ako organizácia má dosahovať udržateľný úspech. Norma je zložená z jedenástich kapitol. Najdôležitejšie z nich sú kapitoly 4 až 11.

4. Kapitola-Kvalita organizácie a udržateľný úspech.

[24] Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9004.* [Online] 2019.[cit. 2022-02-20]. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=50116.>

Na dosiahnutie udržateľného úspechu musí organizácia implementovať všetky zásady manažérstva kvality. Organizácia by sa mala venovať prekonávaniam očakávaní spotrebiteľov a uspokojovať ich potreby nad ich rámec požiadaviek. Aby organizácia dosiahla udržateľný úspech, musí si stanoviť krátkodobé a dlhodobé ciele aby dosiahla stratégiu udržateľného úspechu. V pravidelných intervaloch by mal vrcholový manažment analyzovať a monitorovať výkonnosť organizácie v dosahovaní cieľov, skúmať potreby, očakávania.

5. Kapitola-Súvislosti organizácie.

Organizácia si musí vymedziť kľúčové faktory, ktoré môžu ovplyvniť udržateľný úspech alebo byť ovplyvnení udržateľným úspechom. Medzi základné faktory patria zainteresované strany, interné a externé prostredie, ktoré môžu priniesť príležitosti alebo riziká. Vrcholový manažment musí zaviesť proces monitorovania a skúmania faktorov na vyhodnocovanie dôsledkov, ktoré treba riešiť.

6. Kapitola- Identita organizácie.

Vrcholový manažment musí dbať pri dosahovaní udržateľného úspechu aj na identitu, poslanie, víziu, hodnoty a kultúru organizácie. Kultúra organizácie musí byť zosynchronizovaná v súlade s identitou, víziou a hodnotami organizácie.

7. Kapitola- Vodcovstvo.

Na vytvorenie udržateľného úspechu musí vrcholový manažment zvoliť stratégiu aby podporili poslanie, víziu, hodnoty, kultúru organizácie, vybrať vhodné prostredie a motivovať zamestnancov na dosiahnutie stanovených cieľov. Stanovujú potrebné stratégie, politiku a efektívnu komunikáciu.

8. Kapitola-Manažérstvo procesov.

Organizácia musí zabezpečiť prepojenosť procesov do jedného celku. Po prvé je za potrebné určiť si procesy, ktoré sú potrebné aby sa dosiahli ciele. Po druhé treba stanoviť zodpovednosť a právomoci za procesy, ktoré sa v organizácií uskutočňujú. Po tretie je nutné stanoviť si riadenie procesov. Organizácia tieto procesy musí pravidelne kontrolovať a pri vzniku odchýlok stanoviť vhodné riešenia na ich odstránenie prípadne upravenie procesov.

9. Kapitola-Manažérstvo zdrojov.

Vrcholový manažment musí implementovať procesy, ktoré budú efektívne využívať zdroje v organizácií. Zdroje slúžia organizácií na efektívnu výkonnosť a udržateľný úspech. Zdroje v organizáciu treba vhodne manažovať na dosiahnutie

stanovených cieľov. Pravidelným analyzovaním využitia zdrojov, vie organizácia zefektívniť využívanie zdrojov.

10. Kapitola-Analýza a hodnotenie výkonnosti organizácie.

Organizácia si stanoví prístup k analýzam a hodnoteniam výkonnosti organizácie. Na základe výsledkov analýz si inovuje svoje stratégie a ciele. Kontrolným orgánom výkonnosti je aj interný audit, ktorý zbiera informácie o organizácií, zisťuje výkonnosť organizácie a napomáha zlepšenie výkonnosti organizácie.

11. Kapitola-Zlepšovanie, učenie sa a inovácie.

Základom udržateľného úspechu je neustále zlepšovanie, učenie sa a inovácie. Organizácia musí byť schopná a pripravená reagovať na zmeny v prostredí, v ktorom sa nachádza. Neustálym zlepšovaním a inovovaním môže organizácia zvýšiť svoju výkonnosť alebo aj naopak, znížiť výkonnosť. V dôsledku toho musí vrcholový manažment skúmať zlepšovanie a inovácie pred ich zavedením. Výsledky zlepšovania a inovácií je potrebné pozorne preskúmať, aby organizácia získala skúsenosti, prípadne ponaučenia.[25]

1.3.6 Významné výhody pri zavedení systému manažérstva

Jednou z výhod zavedenia systému manažérstva je pevná, súdržná prevádzka. Bez štandardizovaných operácií nemôže organizácia zabezpečovať kvalitu výrobkov a zvyšovať efektivitu. Štandardizované procesy napomáhajú znížiť chyby. Nesúdržné procesy môžu mať na zákazníka horší dopad ako nekvalitný produkt.

Ďalšou výhodou je konzistentná kvalita produktu. Systém manažérstva by mal byť navrhnutý tak, aby zjednodušil proces výroby vysoko kvalitných produktov. Produkt by mal vyhovovať požiadavkám zákazníkov a poskytovať prehľad o nezrovnalostiach, prípadným chybám.

Organizácia by mala zabezpečovať výber vhodných komunikačných procesov v organizácií ale aj mimo nej. Mala by zabezpečiť efektívnu a vhodnú komunikáciu, aby bola zabezpečená aj spätná väzba. Treba vytvoriť kultúru spolupráce, aby zamestnanci pochopili hodnoty spoločnosti a spolupodieľali sa na ich dodržiavaní. Vzdelávanie zamestnancov o systémoch a komunikácia so zamestnancami sú nevyhnutné na fungovanie organizácie. Systém manažérstva musí zabezpečovať kvalitnú komunikáciu so zamestnancami a podávanie pravdivých a správnych informácií. Podávanie chybných

[25] STN EN ISO 9004: 2019: Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu

informácií zamastencom môže mať za následok stratu zisku alebo stratu dôveryhodnosti organizácie.

Rozhodovanie by malo byť uskutočňované na základe dôkazov. Systém riadenia by sa mal riadiť na základe reálnych dôkazov. Rozhodovanie by sa malo uskutočňovať na základe zozbieraných dát v reálnom čase. Dôkazy sa zhromažďujú prostredníctvom metód monitorovania a merania. Používanie údajov v reálnom čase napomáha poskytnúť pochopenie procesu či je úspešný alebo vyžaduje opravu. Takéto rozhodovanie pomáha odstraňovať subjektivitu v rozhodovaní, pomáha k neustálemu zlepšovaniu sa procesov a predchádzaniu chýb v procese.

Neustále zlepšovanie je základným princípom systémov manažérstva. Malo byť trvalým cieľom organizácie. Organizácii môže priniesť trvalé výhody ako napríklad silný výkon, strategické vedenie a zapojenie zamestnancov. Stále zlepšovanie by malo byť základným cieľom, každého člena organizácie.

Lepšie plnenie požiadaviek zákazníkov, budovanie si dôvery so zákazníkmi napomáha k väčšiemu počtu zákazníkov a väčšiemu predaju a tým zvýšeniu zisku. So zákazníkom je potrebné komunikovať aj za účelom zistenia jeho spätnej väzby, či je spokojný alebo nespokojný. Organizácií napomáhajú analýzy, merania a monitorovania spokojnosti zákazníkov, do akej miery boli splnené jeho požiadavky. Meranie spokojnosti zákazníkov napomáha k zlepšeniu porozumenia potrieb zákazníkov.

Vytvorenie efektívnejšieho marketingu slúži na meranie spokojnosti zákazníkov zainteresovaných strán a celého dodávateľského reťazca. Systém môže napomôcť odhaliť hodnoty produktu a podrobnosti o produkte. Získanie poznatkov aj od iných zainteresovaných strán môže napomôcť k zlepšeniu a posilneniu organizácie.

Systém manažérstva môže zjednodušiť prienik na nové trhy a tým priniesť organizácií nové príležitosti na rozšírenie požiadaviek inovácií systémov. Podnikanie na nových trhoch môže priniesť nové obchodného príležitosti, nové produkty alebo nové technológie.

Jednou z najzakladanejších výhod zavedenia systému manažérstva je zvýšenie zisku organizácie. Viaceré výskumy sa zhodujú, že zavedenie systému manažérstva napomáha finančnej návratnosti implementácie systému. Napomáha vyššej účinnosti a produktivite práce, tým pádom znižuje náklady. Napomáha zvýšiť predaj alebo napomáha prístupu na nový trh. Systém môže napomôcť zvýšeniu efektivity neustálou kontrolou problémov. Môže pomôcť prepracovaniu plánov a tým predísť plytvaniu, nezhodám alebo chybám.

1.4 Marketingová stratégia

Stratégia je jednoducho povedané príprava na budúcnosť. Vytvorenie stratégie je vytvorenie si predpokladov kam sa v budúcnosti chceme dostať. Ten kto má stratégiu, vytvára si obrazy kam sa chce dostať a ako sa tam chce dostať. [26]

Presná definícia čo je stratégia je v literatúre odlišná „*Mintzberg ju definuje ako široký program určovania a dosahovania cieľov organizácie. Podľa Sedláka je stratégia vedomé určenie základných dlhodobých cieľov podniku, stanovenie postupu činností, ktoré umožnia čo najrýchlejšie splniť ciele a rozmiestnenie zdrojov potrebných na realizáciu cieľov.*“[27]

Kotler, Wong, Saunders Armstrong definujú marketingovú stratégiu ako „ *marketingová logika s jej pomocou chce podnikateľská jednotka dosiahnuť svoje marketingové ciele.*“[28]

Kotler a Amstrong sa zhodli na to, že marketingová stratégia prezentuje usporiadaný marketingový postup a za jeho pomoci organizácia dosiahne stanovené postupy.

Solomon, Marshall a Stuart definujú marketingovú stratégiu ako rozhodnutie organizácie aké musí vytvárať činnosti aby dosiahla marketingové ciele.

Helena Horáková definuje marketingovú stratégiu ako„ *podnikový inštrument, ktorý s nasadením disponibilných prostriedkov v oblasti možných nástrojov smeruje k dosiahnutiu stanovených marketingových cieľov.*“[29]

Názory rôznych autorov na marketingové stratégie sa odlišujú avšak väčšina sa zhoduje na tom, že sú základom pre udávanie smeru v organizácií, ktorý bude vybraný pre dosiahnutie stanovených marketingových cieľov. Tvorba marketingovej stratégie je základným krokom v plánovacej fáze organizácie. Marketingové stratégie dovoľujú organizácii byť konkurencieschopnejšou, sú kľúčové pre tvorbu marketingového procesu. Musia byť v súlade s cieľmi v podniku. Môžu vytvoriť nový cieľ organizácie. Stratégie sa vytvárajú na dlhodobé ale aj krátkodobé plány. Ak je stratégia účinná v krátkodobom

---

[26] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Managment kvality pro 21. století.* Prvé. Praha : Managment Press, 2018. s. 15. ISBN 978-80-726-1561-2.

[27] ČIHOVSKÁ, Viera- MATUŠOVIČOVÁ, Monika. *Obchodný manažment.* Prvé. Bratislava : Wolters Kluwer, 2016. s. 82. ISBN 978-80-8168-515-6.

[28] JAKUBÍKOVÁ, *Dagmar. Strategický marketin*g. Druhé . Praha : Grada Publishing, 2013. s. 172. ISBN 978-80-247-4670-8.

[29] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 6. ISBN 978-80-85970-81-4.

horizonte, nemusí byť účinná v dlhodobom horizonte, preto pri jej vytváraní treba predpokladať aj vznik možných rizík.

Marketingová stratégia obsahuje:

- Popis cieľového trhu. Organizácia opisuje cieľový trh, na ktorom bude pôsobiť. Trh predstavuje súbor všetkých potenciálnych kupujúcich. P. Kotlera definuje „trh ako súbor osôb, ktorých aktuálne alebo potenciálne uspokojuje v určitých situáciách daným produktom.“[30] Ak by mala organizácia záujem preniknúť na nový trh musí stanoviť ako do neho vstúpiť a kedy vstúpiť.
- Očakávaný positioning produktu. V jednoduchosti povedané čo si myslí zákazník o produkte v porovnaní s konkurenciou. Predstavuje spôsob akým chce organizácia aby bola vnímaná spotrebiteľom, ako sa odlišuje od konkurencie a ako sa odlišuje od iných skupín napríklad dodávatelia, odberatelia. [31]
- Očakávané ciele v oblastí tržieb. Organizácia si zadefinuje aké sú plánované tržby, ktoré chce dosiahnuť v budúcnosti.
- Očakávaný trhový podiel. Trhový podiel napomáha organizácií zistiť aká je úspešná v porovnaní s konkurenciou. Trhový podiel určuje aké je postavenie organizácií na predmetnom trhu.
- Očakávaný zisk na stanovený počet rokov. Organizácia si stanovuje rozpočet a predpokladaný zisk, ktorý chce dosiahnuť.
- Predpokladané ceny produktov. Z dôvodu prípravy rozpočtu si musí organizácia stanovovať predpokladané ceny produktov, aby mohli manažéri kooperovať s predpokladaným ziskom.
- Stanovenie marketingového rozpočtu je potrebné na zistenie potenciálu rôznych marketingových nástrojov aby organizácia dodržiavala celkový rozpočet a splnila požadovaný zisk a ciele.
- Stratégia marketingového mixu. Klasický marketingový mix z pohľadu predávajúceho tvoria prvky 4P produkt (product), cena(price), distribúcia(place), marketingová komunikácia (promotion). Marketingový mix z pohľadu kupujúceho tvoria prvky 4C hodnote z pohľadu zákazníka (custumer value), náklady pre

[30] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing.* Druhé . Praha : Grada Publishing, 2013. s. 160. ISBN 978-80-247-4670-8.

[31] UHER, Radim. *Značkám chybí positioning. Jaký je jeho základní koncept?* [Online] 2021.[cit. 2022-02-28]. Dostupné na internete: https://www.dvamluvci.cz/znackam-chybi-positioning-jaky-je-jeho-zakladni-koncept/.>

zákazníka (cost to the customer), pohodlie (convenience), komunikácia (communication).[32]

Formulovanie marketingovej stratégie znamená uvedomiť si, pochopiť požadované ciele a následne rozhodnúť ako ich uskutočniť. Manažéri musia poznať aj históriu organizácie. Na základe histórie môžu poznať svoje možnosti na trhu ale aj možnosti, ktoré má organizácia. Treba si uvedomiť silné, slabé stránky, príležitosti a riziká, v ktorých by sa organizácia mohla ocitnúť. Silné stránky by mali rozvíjať a zlepšovať. Naopak slabé stránky treba utlmovať alebo odstraňovať. Manažéri by pri implementácií stratégie nemali skončiť, aktívne by ju mali využívať a zlepšovať. Vytvorením stratégií sa snažia organizácie udržať existujúcich zákazníkov ale aj získať nových.

Manažéri zastávajú zásadu, že je to prostriedok pre dokladovanie kladných výsledkov na splnenie marketingových plánov. Upozorňuje organizáciu ako využíva trh a ako sa na ňom správa. Snažia ním potvrdiť schopnosti organizácie, či vie produkovať a predávať produkty alebo služby. Treba si pri vytváraní stratégie uvedomiť všetky faktory, ktoré ju ovplyvňujú. Po vytvorení stratégie je treba kontrolovať a zdokumentovať výsledky. Po zdokumentovaní výsledkov, či už kladných alebo záporných, je treba preskúmať a zanalyzovať akým smerom sa organizácia vyvíja.

Pri implementovaní stratégie môže prísť aj k vzniku nedostatkom. Ak manažéri nedostatočne nepripravia zamestnancov, nevzdelajú ich, môže byť akokoľvek stratégia dobrá nedosiahne požadované ciele. Stratégia musí byť sformulovaná pre pracovníkov jednoducho a zrozumiteľne, aby ju mohli vykonávať.

Pri formulovaní stratégie treba dbať na veľmi veľa činností, na ktoré treba dávať pozor. Na vytvorenie stratégie si treba :

- Určiť vstupné ciel , ktoré chce dosiahnuť pre aplikovanie marketingovej stratégie.
- Vytvoriť a nastaviť tím, ktorý bude vytvárať stratégiu a tiež určiť zodpovedného vedúceho tímu.
- Zanalyzovať aktuálnu situáciu na cieľovom trhu, charakterizovať ponuky, dopytu konkurencie na trhu, zákazníka.
- Upresniť strategické ciele, procesy ako sa k nim dostať.
- Stanoviť si marketingové smerovanie organizácie.
- Vybrať si segment, ktorý bude ovplyvňovaní marketingovou stratégiou.

[32] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Druhé . Praha : Grada Publishing, 2013. s. 192. ISBN 978-80-247-4670-8.

- Po návrhu a implementácií marketingovej stratégie treba aj kontrolovať či sa uplatnila a či spĺňa svoje poslanie.

Manažérsky postup pri vytvorení marketingovej stratégie je možné zhrnúť do troch základných krokov :

-Stratégia musí rešpektovať požadované ciele.

-Stratégia musí sledovať a prijať strategický smer organizácie.

-Stratégia musí vedieť o výsledkoch marketingovej situačnej analýzy a rešpektovať ich. [33]

1.4.1 Rešpektovanie požadovaných cieľov

Ciele organizácie sa delia na podnikové a marketingové.

Podnikové ciele stanovuje vrcholový manažment. Pri stanovení marketingovej stratégie treba brať do úvahy podnikové ciele, rešpektovať ich a prispôsobiť stratégie týmto cieľom.

Podnikové ciele môžu byť: -zvýšenie rentability v podniku,
-zvýšenie produktivity,
-zväčšenie postavenia na trhu,
-zväčšenie konkurenčnej pozície na trhu,
-zlepšiť sociálnu oblasť, v ktorej pôsobí,
-zlepšiť v organizácií zamestnanosť, zamestnanecké vzťahy,
-inovovať technológie a vedecký technologický rozvoj,
-rozvinúť environmentálne procesy a ekologické prostredie v organizácií.

V cieľoch dominuje zvýšenie ziskovosti a ostatné ciele majú nižšiu prioritu. Organizácia môže mať vytýčených aj viac ako jeden cieľ. Môže mať každý z cieľov svoju prioritu a svoje postavenie.

Marketingové ciele sú v podstate odhalenie potrieb a prianí zákazníka. Tieto ciele sú druhotné pre organizáciu, sú odvodené od kľúčových podnikových cieľov. Prvotnými cieľmi sú podnikové ciele. Stanovenie marketingových cieľov si vyžaduje podrobné skúmanie činnosti v organizácii. Pri marketingových cieľoch je stanovený termín, kedy by tento cieľ mal byť uskutočnený. Je to súbor úloh, ktoré sa vzťahujú k určitým produktom a trhom. Majú skôr kvantitatívny charakter. Na plnenie týchto cieľov sú určené

[33] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 60-62. ISBN 978-80-85970-81-4.

marketingové stratégie. Cieľom marketingu ako takého je vyrobiť správny výrobok, v správnom čase, v správnej cene, na správne miesto a v správnej kvalite.[34]

Marketingové ciele majú kontrolnú, riadiacu, koordinačnú funkciu. Často sa v marketingovej literatúre využíva termín SMART pre stanovenie marketingových cieľov. Termín SMART znamená:

S-Specific-Cieľ by mal byť špecifický, konkrétny.

M-Measurable- Cieľ by mal byt merateľný.

A-Achievable/Acceptable-Mal by byť dosiahnuteľný/ prijateľný.

R-Realistic/Relevant- Mal by byť realistický a relevantný.

T- Time Specific- Mal by byť časovo špecifický/ sledovateľný.

Aby sa v organizácií ciele plnili, tak by mali byť pochopené a zdieľané všetkými úrovňami zamestnancov v organizácií.[35]

1.4.2 Strategický smer organizácie

Strategický smer udáva ako sa organizácia dostane k požadovaným cieľom. Napomáha organizácií v akých oblastiach by mala podnikať alebo sa rozvíjať a aké kombinácie produktu a trhu by mala využívať. Strategický smer vlastne znamená aké je rozvrhnutie prostriedkov na jednotlivé obory podnikania. Predstavuje prostriedok na dosiahnutie konkurenčných výhod a vymedzuje formy konkurenčného boja. Konkurenčná výhoda v podstate znamená dominanciu nad konkurenciou. Výber vhodnej stratégie pomáha k dosiahnutiu konkurenčnej výhody.

Zväčša manažéri postupujú pri vytváraní stratégie podľa Portera, ktorý tvrdí, že základom výkonnosti podniku je dlhodobá udržateľná konkurenčná výhoda. Manažéri by mali vytvárať stratégie, ktoré budú vytvárať konkurenčnú výhodu pre dlhšie obdobie.

Podľa Portera má organizácia dva smery pre zvýšenie výkonnosti. Prvá cesta je aby sa z podniku stal najefektívnejší výrobca v obore. V podstate to znamená, že ak bude mať organizácia nižšie náklady ako podobný alebo rovnaký výrobca tak bude organizácia dosahovať vyššie zisky. Druhá cesta je, že sa v organizácií zavedie diferenciácia

---

[34] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Druhé . Praha : Grada Publishing, 2013. s. 156-160. ISBN 978-80-247-4670-8.

[35] MUSLIHAT, Dinnie. 2021. *Iba SMART ciele vám prinesú výsledky. Takto si ich dokážete stanoviť.* [Online] 2019.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na internete: https://stavamesauspesnymi.sk/iba-smart-ciele-vam-prinesu-vysledky-takto-si-ich-dokazete-stanovit/.>

produktov. Túto diferenciáciu zákazník spozná a bude ochotný za daný produkt zaplatiť viac. Čiže organizácia dosiahne vyšší zisk za predaj svojich zmenených produktov.

Celopodniková stratégia musí rešpektovať všetky stratégie v podniku. Organizácia nemôže pripustiť aby strategický smer maximalizoval výkonnosť v jednej oblasti na úkor druhej. Strategický smer musí byť udávaný aby sa všetky oblasti v organizácií navzájom rešpektovali a neukracovali o výkonnosť. Na základe spokojnosti zákazníkov strategickej prepojenosti môže organizácia vidieť ako sú prepojené vzájomné vzťahy v organizácií a ako sú prepojené stratégie.[36]

1.4.3 Výsledky marketingovej situačnej analýzy

Organizácia je obklopená prostredím, ktoré ju ovplyvňuje kladne alebo záporne. Organizácia by mala poznať toto prostredie. Prostredie sa rozdeľuje na vnútorné a vonkajšie. Vnútorné prostredia sa skladá z prvkov vo vnútri firmy. Toto prostredie sa dá ovplyvňovať a kontrolovať. Vo vnútri organizácie môžu manažéri odhaliť slabé alebo silné stránky. Vonkajšie prostredie elementami mimo organizácie. Tieto elementy výrazne ovplyvňujú organizáciu a organizácia nie je schopná ich ovplyvňovať a kontrolovať. Vo vonkajšom prostredí vznikajú pre organizáciu príležitosti a riziká.

Marketingová stratégia by mala vychádzať z reálnych skutočností, ktoré vznikajú v prostredí. Na pochopenie prostredia, v ktorom sa organizácia nachádza treba vykonať veľa analytických skúmaní a na základe nich vykonávať stratégie. K vytváraniu marketingovej stratégie by sa mali porovnávať vnútorné elementy s jeho vonkajšími silami, ktoré má k dispozícií.

Marketingové prostredie tvorí mikro a makro prostredie. Tieto činitele ovplyvňujú organizáciu vo vzťahu k zákazníkom. Ak chce byť organizácia úspešná musí dostatočne reagovať na tieto činitele a prispôsobovať svoju marketingovú politiku v organizácií. Organizácia musí skúmať faktory, ktoré ovplyvňujú jej postavenie, treba aj eliminovať činitele, ktoré odrádzajú zákazníkov alebo ohrozujú.

Kľúčovým faktorom pre formulovanie marketingovej stratégie je pochopenie a analýza prostredia firmy. Tieto analýzy umožnia predstaviť si a rozanalyzovať marketingové prostredie. Vyhodnotia sa vnútorné a vonkajšie činitele, ktoré pôsobia na organizáciu. Pre tvorbu marketingovej stratégie je najdôležitejšia marketingová situačná analýza a predovšetkým SWOT analýza. Ďalšími analýzami, ktoré treba vykonať na

[36] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 67-68. ISBN 978-80-85970-81-4.

vytvorenie marketingovej stratégie sú analýza portfólia, analýza životného cyklu produktu, analýza hodnototvorného reťazca, analytická metóda VRIO, Parettová metóda, analýza piatich Porterových síl, analýza PEST, SLEPT, PESTELE.

Analýza portfólia vyhodnocuje zoskupenie produktov, s ktorými organizácia podniká. V marketingovom prostredí slúži na vyhodnotenie produktov, ktoré sú atraktívne, ktoré treba podporovať, ktoré zachovať pre strategický rozvoj organizácie.

Analýza životného cyklu skúma časový horizont produktu od kedy bol zavedený na trh. Skúma jednotlivé etapy vývoja produktu-uvedenie na trh, rast, dozrievanie, zrelosť, útlm a odchod z trhu. Táto analýza jednotlivých fáz napomáha na zistenie objemu predaja produktu, nákladov a celkovej výkonnosti.

Úlohou analýzy hodnototvorného reťazca je sledovať jednotlivé činnosti od začiatku reťazca, t.j. od dodania prostriedkov do firmy, ich výroba na finálny produkt až po odoslanie produktu zákazníkovi. Zaoberá sa sledovaním výkonov v jednotlivých častiach reťazca, sleduje náklady, výkonnosť monitoruje a koordinuje všetkých v reťazci. Zameriava sa na zdokonaľovanie činností, ich zefektívňovaniu a inovovaniu.

Parettova analýza alebo nazývaná aj Metóda ABC je analýza, na základe ktorej sa produkty rozdelia do jednotlivých skupín podľa dôležitosti. Väčšinou sa rozdelia na tri skupiny a to na skupinu s dominantným vplyvom, stredným vplyvom a nepodstatným vplyvom. Pri týchto skupinách sa sledujú tržby a podiely týchto skupín na tržbách. Táto analýza sa využíva v organizáciách, ktoré majú široké portfólio produktov z rôznym vplyvom na strategický výsledok.[37]

Analytická metóda VRIO slúži na zistenie účinnosti zdrojov v organizácií. Zdroje sa preverujú z nasledujúcich hľadísk:

V-value- znamená hodnota, čiže aké sú hodnotné tieto zdroje pre organizáciu.

R-rareness- znamená neobvyklosť, vzácnosť, ako sú tieto zdroje vzácne pre organizáciu.

I-imitability- znamená napodobiteľnosť, či sa dajú tieto zdroje napodobniť.

O-organization- znamená organizácia, usporiadanie, ako využije organizačné usporiadanie zdroja. [38]

Konkurenčná Porterova analýza určuje chovanie piatich konkurenčných síl, ktoré pôsobia na organizáciu v určitom prostred a v určitej pozícii, v ktorej sa organizácia nachádza. Päť základných síl predstavujú existujúci konkurenti, dodávatelia, potenciálny

[37] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 69-10. ISBN 978-80-85970-81-4.

[38]GOGGIN, Michael. *The VRIO Framework (With A Real-Life Example).* [Online] 2021.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na internete: https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/.>

konkurenti, kupujúci a substitúti. Vďaka tejto analýze môže organizácia zistiť potenciálne hrozby ale aj príležitosti. Slúži aj ako prostriedok k predstaveniu činiteľov, ktorí rozhodujú o stratégií a využíva sa na zlepšenie opatrení proti konkurentom, zníženie hrozieb substitútov, zvýšenie bariéry vstupu do odvetia.[39]

PEST analýza slúži na strategické analyzovanie sily prostredia organizácie, v ktorých sa nachádza. Začiatočné písmená tejto analýzy určujú názov prostredie, ktoré skúma.

P-politické prostredie

E-ekonomické prostredie

S-sociálne prostredie

T-technologické prostredie.

SEPT analýza tiež skúma silu prostredia, ktoré ovplyvňuje organizáciu, v ktorom sa nachádza, avšak v inom poradí.

S-sociálne prostredie

L-právne prostredie

E-ekonomické prostredie

P-politické prostredie

T-technologické.

PESTELE analýza skúma prostredie, v ktorom sa organizácia nachádza, skúma prostredia podľa začiatočných písmen ale je rozšírená o ekologické prostredie.[40]

Treba však uskutočniť aj finančnú analýzu vo firme či je vôbec strategický smer organizácie reálny či sa môže uskutočniť. Finančná analýza spoločnosti umožňuje zobraziť skutočné postavenie organizácie a aké sú jej možnosti.

Situačná marketingová analýza pomáha určiť pozitívne možnosti organizácie a identifikuje problémové oblasti. Pomáha určiť postupy, aké by mala spoločnosť prijať na vytvorenie efektívneho marketingového cieľa. Zhromažďuje, hodnotí informácie pre vytvorenie marketingových cieľov a stratégií. Situačná marketingová analýza sa teoreticky skladá z dvoch častí.

---

[39] managementmania.com. *Analýza 5F (Five Forces).* [Online] 2015.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na internete: https://managementmania.com/sk/analyza-5f-five-forces.>

[40] MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment.* Šieste. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 151-152. ISBN 978-80-89710-27-0.

Prvá časť analýzy skúma vnútorné prostredie organizácie. Od vstupu do organizácie cez výrobu a logistiku až po výstup z organizácie. Kontroluje prvky, ktoré ovplyvňujú kvalitu a činnosť. Marketingová analýza kladie dôraz na marketingové aktivity a všetky činnosti sú skúmané vo vzťahu k marketingovým činnostiam.

Druhá časť analýzy skúma vonkajšie prostredie organizácie ako ovplyvňuje organizáciu či už pozitívne alebo negatívne a ako sa organizácia prispôsobuje danej situácií. Predovšetkým sleduje trh a konkurenciu. Pomáha aj odhaliť problémy, ktoré ovplyvňujú požadovanú úroveň organizácie.

Pre správne určenie situačnej analýza sa treba pozrieť na organizáciu z dvoch hľadísk a to z obsahového a časového hľadiska.

Obsahové hľadisko treba posúdiť v rámci vnútorného prostredia a vonkajšieho prostredia organizácie. V rámci vnútornej analýzy treba analyzovať firemnú kultúru a jej ovplyvňovanie. Firemná kultúra zahrňuje základné hodnoty, predstavy, názory, ktoré ovplyvňujú chovanie všetkých zamestnancov a ľudí v organizácií. Treba posúdiť schopnosti, zručnosti a kvalifikáciu manažmentu organizácie ale aj všetkých zamestnancov. Skontrolovať a posúdiť potenciál marketingového prostredia, rozvoj a kvalitu marketingových aktivít vo všetkých oblastiach firemnej politiky. Je nutné posúdiť produkty a ich kvalitu, image organizácie, vzťahy s dodávateľmi ale aj silné a slabé stránky organizácie ako celku.

Z vonkajšej analýzy je potrebné preskúmať makro a mikro prostredie organizácie a ako sa s nimi vie organizácia vyrovnať. Makro prostredie predstavuje vzdialenejšie okolie organizácie, ktoré ju ovplyvňuje. Makro prostredie prináša pre organizáciu príležitosti ale aj hrozby. Toto prostredie ovplyvňuje celé mikro prostredie organizácie. Makro prostredie tvorí 6 typov a to demografické, ekonomické, prírodné, technologické, politické a kultúrne. Mikro prostredie tvorí blízke okolie podniku, ktoré je ľahšie ovplyvniteľnejšie avšak tiež ako makro prostredie má určite svoje zákonitosti a diktuje parametre, ktoré je potrebné brať do úvahy pri stanovení marketingových plánov. Toto prostredie tvoria dodávatelia, distribútori, zákazníci, konkurencia, verejnosť.

Manažéri by mali veľmi dobre poznať tieto prostredia pre svoje rozhodovania o činnosti organizácie. Všetky činitele, ktoré sa nachádzajú v makro a mikro prostredí musia rešpektovať a prispôsobovať sa im do určitej miery.

Z časového hľadiska sa situačná analýza vykonáva z troch časových horizontov. Po prvé sleduje doterajší vývoj organizácie, kde sa organizácia nachádzala v minulosti. Ďalej

sleduje súčasný stav podniku jeho súčasnú pozíciu. Naposledy odhaduje jeho možný vývoj, kam sa chce organizácia dostať.

Na základe výsledkov zo situačnej analýzy by mal podnik pochopiť aká je jeho pozícia na trhu, aký je trh, na ktorom sa nachádza, aká je jeho konkurencia a ako je schopný čeliť tlakom z prostredia. Z vnútorného prostredia by mali porozumieť vnútornej štruktúre, schopnostiam, zdrojom a nákladom na marketingové činnosti. Manažéri by mali pochopiť a identifikovať silné, slabé stránky, príležitosti, riziká a možnosti ako ich využiť.

Silné a slabé stránky sú faktory, ktoré ovplyvňujú prosperitu organizácie. Nemajú pre činnosť organizácie rovnakú dôležitosť. Silné stránky predstavujú možnosti a schopnosti organizácie, ktorými iné organizácie- konkurenti nedisponujú. Predstavujú pre organizáciu konkurenčnú výhodu. Silná stránka v jednej organizácií môže byť v inej slabá stránka. Organizácia nemôže predpokladať, že každá silná stránka je na úrovni maxima ale musí ju zlepšovať prípadne inovovať.

Príležitosti a riziká vyplývajú z vonkajšieho prostredia a výrazne ovplyvňujú podnikové procesy preto by mali manažéri neustále sledovať trh a analyzovať ho. Mali by stále sledovať okolie organizácie.

V praxi je potrebné sledovať neustále silné a slabé stránky organizácie súčasne v nadväznosti na príležitosti a riziká, ktoré vznikajú na trhu. Nestačí ich sledovať oddelene ale vzájomne ako sa ovplyvňujú.

Pre situačnú analýzu neexistuje predpis, čo všetko musí spĺňať, avšak existujú určité body, ktoré by mala každá situačná analýza spĺňať. Treba si pripraviť úvod do analýzy v tomto úvode sa predstaví stručná charakteristika organizácie, v akom obore podniká, aké produkty ponúka a ako šetrí.

Ďalej sa vykoná vlastná analýza, táto analýza sa skladá z nasledovných bodov:.

Prvým bodom je s prezentovanie základných používaných marketingových stratégií a hodnotenie ich výkonnosti. Najlepšie ohodnotenie stratégií firmy je ohodnotenie marketingovej výkonnosti firmy. Tieto hodnotené faktory musia charakterizovať podnikové výkony. Ukazovatele firmy budú rozdielne a to podľa odvetia, podľa trhov, podľa životného cyklu produktu, podľa konkurenčného prostredia. Nasleduje porovnanie základných faktorov v čase, akú majú tendenciu či klesajúcu alebo rastúcu. Ďalej treba posúdiť stratégie ako sa vzájomne ovplyvňujú a ako na seba pôsobia. Veľmi dôležité je aby sa stratégie navzájom nevylučovali. Tieto stratégie sa musia aj ohodnotiť ako budú prospešné do budúcnosti alebo či sa nemusia úplne zrušiť.

Druhý bod analýzy predstavuje šetrenie nákladov a analýzu nákladového reťazca vo firme. Tento reťazec nákladov predstaví aktivity, ktoré musí organizácia vykonať pri svojej činnosti. Náklady sa rozčlenia na tri strategické oblasti. Prvou oblasťou je vstup do firmy a aktivity spojené s dodávkou surovín, materiálov do organizácie. Druhou oblasťou je vlastná výroba. Aké náklady sa v nej spotrebúvajú a aktivity s ňou súvisiace. Treťou oblasťou je výstup produktov z podniku a aké aktivity s výstupom súvisia. Údaje sa spracujú do tabuľky pre lepšiu prehľadnosť. Na základe porovnaní môžu odborníci zmeniť stratégie. Porovnávať výsledky môžu aj s konkurenciou a môžu získať konkurenčnú výhodu.

Tretí bod analýzy je hodnotenie konkurenčnej sily. Každá organizácia má iné ciele čo sa týka postavenia na trhu. Niektoré organizácie chcú byť dominantnými a iný sa zas chcú iba udržať na trhu. Konkurenčná sila sa dá hodnotiť na základe faktorov, ktoré budú zvolené k zásadným rivalom. Treba si vybrať faktory, ktoré sa budú hodnotiť, posúdiť zvolený konkurenčný podnik podľa zvolených faktorov a interpretovať výsledné hodnoty. Následne sú jednotlivé faktory prenesené do tabuľky a hodnotia sa za pomoci čísel. Ak nie sú faktory rovnako dôležité použije sa hodnotenie systém s váhami.[41]

Štvrtým bodom je vytvorenie SWOT analýzy. Táto analýza sa zaoberá skúmaním silných, slabých stránok, príležitosťami a rizikami. Veľmi dôležitá je pre situačnú analýzu aj SWOT analýza. SWOT analýza sa umiestňuje väčšinou na koniec situačnej analýzy. Pomáha identifikovať a sumarizovať silné, slabé stránky, príležitosti a riziká. Manažéri v organizácií by nemali iba skúmať a vedieť aké sú silné a slabé stránky, mali by ich vedieť aj využívať. SWOT analýzu musí vykonávať skúsený manažér. Nie vždy je správne aby ju vykonával zamestnanec organizácie niekedy je potrebné, aby ju vykonal externý odborník. Pri hľadaní príležitostí je potrebné zistiť silné stránky a následne ich využiť v príležitostiach na trhu. Silné stránky treba vedieť rozvíjať a slabé stránky treba eliminovať alebo ich transformovať v silné stránky a obmedziť riziko. Ak sa objaví príležitosť nemôžu s ňou manažéri rátať na stálo treba sa danej situácií ihneď prispôsobiť. Na možné riziko treba tiež ihneď reagovať. Ak by firma nereagovala na prípadne príležitosti alebo riziká môže sa stať, že by skončila mimo trhu.[42]

Piatym bodom je stanoviť špecifické strategické otázky na ktoré by sa organizácia mala zamerať, ako napríklad výskum a vývoj nových produktov

[41] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 67-74. ISBN 978-80-85970-81-4.
[42] SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment.* Prvé. Bratislava : Sprint 2, 2013. s. 147-152. ISBN 978-80-89393-96-1.

Pre určenie vhodnej marketingovej stratégie treba využiť všetky sily v podniku a prispôsobiť ich externým faktorom. V organizácií môžu však aj nastať situácie, keď firma nebude mať silné stránky ale slabé stránky a bude sa nachádzať v riziku. Takáto situácia je pre firmu veľmi nepriaznivá až kritická. Firma musí mobilizovať všetky rezervy a začať bojovať o prežitie. Musí zmeniť svoj produktový rad a produkty, ktoré sa nepredávajú vyhodiť so svojho portfólia. Každý deň vo firme je kritický. Ďalšou možnou situáciou, v ktorej sa firma môže ocitnúť je, keď v nej prevládajú slabé stránky s nevyužitými situáciami. Organizácia nemá dostatočne vyvinuté schopnosti na uspokojenie trhu. Firma sa musí stabilizovať a zlepšiť svoje schopnosti. Treba využiť svoje schopnosti na možné príležitosti na trhu, ktoré vznikli. Musí prispôsobiť svoje stratégie na vniknutie na trh. Firma sa môže nachádzať aj v takej situácií, keď má silné stránky ale nachádza sa v riziku. Preto musí využiť svoje silné stránky na obmedzenie vzniku negatívnej situácie.

Manažéri si musia uvedomiť, že silné stránky a príležitosti treba využiť a slabé stránka a riziká je nutné odvrátiť. Treba si aj uvedomiť, že nie každá príležitosť je vhodná pre organizáciu. Je potrebné odlíšiť vhodné a nevhodné príležitostí. Pre optimálne riešenie je potrebné vybrať vhodnú kombináciu silných stránok a príležitosti na trhu, ale aj odvrátenie rizík a zníženie slabých stránok firmy.[43]

1.5 Marketingová stratégia a systémy manažérstva kvality – rozpory

Dôležitosť riadenia kvality služieb súvisí najmä s tým, že pri službách, oproti hmotným výrobkom, nemôže byť zhodnotená kvalita dodanej služby ešte pred realizáciou nákupu. Na základe spomenutého špecifika môžeme uviesť, že proces spočívajúci v odstránení nedostatkov v úrovni kvality môže vzniknúť až opakovanou spotrebou a nákupom konkrétnej služby.

Dodávkou služieb vysokej kvality sa firma má možnosť odlíšiť od konkurenčných spoločností. Ako kľúčový prvok môžeme uviesť ten, aby cieľoví zákazníci mali pocit, že dostali službu, ktorá má vyššiu úroveň, než ktorú očakávali. Očakávania zákazníkov vznikajú v súvislosti s minulými skúsenosťami, vypočutými názormi na spoločnosť a reklamu. Zákazník si vyberá spoločnosť na základe spomenutých informácií a nakoniec pristúpi k porovnávaniu vnímanej služby s očakávanou službou. Ak vnímaná služba dosahuje nižšiu úroveň než je očakávaná služba, tak zákazník sa už pri ďalšom nákupe

[43] HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 67-76. ISBN 978-80-85970-81-4.

neobráti na tohto dodávateľa. Ak je však vnímaná služba na vyššej úrovni než očakávaná služba, tak existuje vysoká pravdepodobnosť, že opäť v budúcom období nakúpi u tohto dodávateľa.[44]

Kvalita služieb je veľmi špecifická, horšie naplniteľná a merateľná. Veľký vplyv na kvalitu služieb má ľudský faktor, pretože službou sa rozumie činnosť medzi zákazníkom a dodávateľom. Čo môže byť aj výhodou. Zákazník je súčasťou procesu a jednoducho tak môže vyjadriť svoje požiadavky nielen na začiatku, ale aj v priebehu poskytovania služby a poskytovateľ služby ich ihneď môže naplniť.[45]

Medzi požiadavky na kvalitu služieb sa radia:

- odborná spôsobilosť – poskytovateľ by mal mať odborné vzdelanie, o ktorom sa zákazník môže presvedčiť,
- vľúdne zaobchádzanie – táto požiadavka sa odvíja predovšetkým od komunikácie medzi poskytovateľom služby a zákazníkom,
- dostupnosť – záleží, či je služba určená všetkým zákazníkom, alebo iba určitému segmentu,
- vhodné prostredie – poskytovateľ služby by mal vytvárať príjemnú atmosféru vo vrelom prostredí (či už pri vykonávaní služby alebo pri čakaní),
- pružnosť – poskytovateľ služby by mal flexibilne reagovať na individuálne požiadavky zákazníka,
- spoľahlivosť – služba musí prebehnúť kvalitne presne podľa predchádzajúceho dohovoru.[46]

Z tohto dôvodu je úlohou dodávateľa služieb, aby identifikoval želania zákazníka, ktoré sa vzťahujú ku kvalite služieb. Ide však o oveľa zložitejší proces, než definovať kvalitu výrobku. Zo strany zákazníkov však bude naďalej hodnotená kvalita služieb a ich dodávateľ musí poznať ich očakávania, aby mohol vykonávať projektovanie a uvádzať služby, ktoré budú efektívnejšie. Zákazník bude spokojný iba v tom prípade, ak dostane to, čo chce, vtedy, keď to chce, tam kde to chce a takým spôsobom, ako to chce. Z tohto

---

[44]CIBÁKOVÁ , Viera - CIBÁK, Ľuboš- RÓZSA, Zoltán. *Marketing služieb.* Bratislava : VŠEMVS, 2014. s. 151-152. ISBN 978-80-89600-22-9.

[45] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, enviromentua bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. s. 63-65. ISBN 978-80-7261-210-9.

[46] VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, enviromentua bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. s. 65. ISBN 978-80-7261-210-9.

dôvodu je potrebné, aby dochádzalo k skúmaniu špecifických kritérií v prípade akejkoľvek špecifickej služby.[47]

To však nie je vyjadrením toho, že zo strany dodávateľa služieb musia byť splnené všetky požiadavky zákazníkov. Dodávateľ sa musí sústrediť na problém spokojnosti zákazníka, a tiež na to, aby firma dosahovala ziskovosť. Nevyhnutné je, aby bol dodávateľ služieb schopný jasne definovať a oznamovať, aká úroveň bude poskytovaná. Následne majú zamestnanci informácie o tom, čo by mali poskytnúť, a získaný zákazník vie, čo má očakávať.

Vo všeobecnej rovine sa uvádzajú tri základné prístupy pre definovanie požiadaviek na kvalitu služieb. Požiadavky z pohľadu zákazníka sú založené na požiadavkách a očakávaniach súčasných a potenciálnych zákazníkov na úroveň, proces, výsledok a rozsah ponúkaných služieb. Očakávania zákazníkov ovplyvňujú individuálne potreby, zároveň ich ovplyvňujú skúsenosti so službami v minulom období, priama komunikácia so zákazníkmi alebo inými skupinami.

Požiadavky z pohľadu konkurencie – kvalita poskytovaných služieb je nástrojom, ktorým môže byť získaná strategická konkurenčná výhoda, a tiež vytvorená dimenzia, v rámci ktorej sa podnik služieb odlišuje od konkurenčných podnikov. Konkrétne požiadavky na kvalitu služieb danej spoločnosti sú založené na úrovni kvality služieb, ktoré ponúkajú najdôležitejší konkurenti, resp. zo súčasnej pozície kvality v spoločnosti. V rámci úrovne kvality služieb, ktoré poskytuje konkurencia, je vytváraná minimálna hranica pri rozhodovaní o politike kvality podniku služieb, a tiež sa používa za účelom, aby bola vypracovaná obšírnejšia, na konkurenciu orientovaná stratégia kvality.

Požiadavky z pohľadu podniku sú založené na schopnostiach a pohotovosti ponuky poskytovateľa služby, aby zabezpečil poskytnutie určitej úrovne kvality služieb. Významnú úlohu tu plnia rôzne faktory. Môžeme medzi nich zaradiť mentalitu pracovníkov, ich odbornú kvalifikáciu, a tiež aj dôležitosť politiky kvality pre marketingovú stratégiu spoločnosti, ktorá je poskytovateľom služby.

Aby bolo možné určiť úroveň kvality, tak je potrebné, aby sa súbežne zohľadňovali všetky zo spomenutých pohľadov. Základné požiadavky na kvalitu služieb sú definované zákazníkom, zo strany konkurencie je stanovená orientačná úroveň v oblasti kvality

[47] CIBÁKOVÁ , Viera - CIBÁK, Ľuboš- RÓZSA, Zoltán. *Marketing služieb.* Bratislava : VŠEMVS, 2014. s.152. ISBN 978-80-89600-22-9.

služieb, pre podnik, ktorý poskytuje služby, sa hranice stanovujú jeho know-how a kapacitami.[48]

Zároveň došlo k vytvoreniu modelu kvality služieb, ktorým sú vysvetľované hlavné požiadavky na to, aby bola poskytnutá očakávaná kvalita služieb. Uvádza špecifikáciu piatich dôležitých rozporov, ktoré môžu predstavovať príčinu, prečo je dodávka služieb neúspešná.

Rozpor medzi očakávaním spotrebiteľa a vnímaním manažmentu. Zo strany manažmentu nie je vždy správne vnímané to, čo si zákazník aj želá, alebo ako posudzuje jednotlivé prvky služby.

Rozpor medzi vnímaním manažmentu a špecifikáciou kvality služieb. Manažmentom môžu byť nejasným spôsobom stanovené kvalitatívne parametre pri službách, alebo sa môžu stanoviť jasne, avšak sú nereálne, alebo naopak môžu byť jasné a reálne, však zo strany manažmentu nie je vynaložená dostatočná snaha na to, aby ich bolo možné dosiahnuť.

Rozpor medzi špecifikáciou služby a jej poskytovaním. Kvalita poskytovanej služby je ovplyvnená niekoľkými faktormi. Avšak personál nemusí byť dostatočne vyškolený, alebo môže byť prepracovaný. V prípade jeho pracovnej morálky platí, že môže dosahovať nízku úroveň. Môže dôjsť k výskytu porúch na zariadení. V súvislosti s poskytovaním služieb sa personál často snaží o to, aby dosahoval vyššiu výkonnosť, čo môže byť v rozpore so snahou o spokojnosť zákazníka.

Rozpor medzi poskytovanou službou a vonkajšou komunikáciou. Očakávanie spotrebiteľov ovplyvňujú sľuby, ktoré obsahujú propagačné materiály poskytovateľa. Ak takéto propagačné materiály vedú k vzniku prehnaných očakávaní, tak spotrebiteľ je sklamaný, a je to často horšie, než keby zákazník očakával menej, avšak poskytnutá služba dokáže splniť jeho očakávanie.

Rozpor medzi vnímanou a očakávanou službou. Zo strany poskytovateľa služby musí byť vydané dostatočné úsilie, aby dosiahol očakávanú kvalitu služieb.[49]

---

[48] CIBÁKOVÁ , Viera - CIBÁK, Ľuboš- RÓZSA, Zoltán. *Marketing služieb.* Bratislava : VŠEMVS, 2014. s.152-153. ISBN 978-80-89600-22-9.

[49] CIBÁKOVÁ , Viera - CIBÁK, Ľuboš- RÓZSA, Zoltán. *Marketing služieb.* Bratislava : VŠEMVS, 2014. s. 154. ISBN 978-80-89600-22-9.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe preskúmania systému manažérstva a marketingovej stratégie v koncerne Volkswagen navrhnúť prepojenie medzi marketingovou stratégiou a realizáciou systémového prístupu k manažérstvu, identifikovať rozpory, ktoré môžu medzi týmito pohľadmi vznikať a navrhnúť opatrenia s pozitívnym vplyvom na udržateľnosť.

Stanovené čiastkové ciele v diplomovej práce v teoretickej časti sú:

- Charakteristika vývojových etáp manažmentu kvality a systémov manažérstva podľa noriem ISO. Definujeme názory rôznych odborníkov a ako sa postupne vyvíjala teória o manažérskych systémov k dnešnej podobe, ktorá je štandardizovaná Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu.
- Charakteristika ISO noriem rady 900- ISO 9000, 9001, 9002, 9003, 9004. Definujeme zásady a požiadavky, ktoré musí organizácia spĺňať pre certifikáciu ISO normy 9001.
- Vymedzenie pojmu marketingová na základe názorov rôznych autorov a sumarizácia prístupov k marketingovej stratégii.
- Prezentovanie tvorby marketingovej stratégie.
- Identifikovanie možných rozporov medzi marketingovou stratégiou a systémom manažérstva kvality.

Stanovené čiastkové ciele v diplomovej práce v praktickej časti

- Charakteristika a organizačná štruktúra koncernu Volkswagen.
- Charakteristika a vyhodnotenie prínosov systému manažérstva ISO 9001 v koncerne Volkswagen. Definovanie splnenia zásad a požiadaviek systému manažérstva ISO 9001.
- Charakteristika a vyhodnotenie marketingovej stratégie v koncerne Volkswagen.
- Popísanie piatich modulov stratégie SPOLU 2025+, popis cieľov stratégie a kľúčových ukazovateľov výkonnosti.
- Identifikácia rozporov medzi systémom manažérstva a marketingovou stratégiou.
- Návrh prepojenia medzi marketingovou stratégiou a systémovým prístupom k manažérstvu s pozitívnym vplyvom na udržateľnosť.

3. Metodika práce a metódy skúmania

3.1Charakteristika a organizačná štruktúra koncernu Volkswagen.

Metodika diplomovej práce bola spracovaná na prepojenie systému manažérstva a marketingovej stratégie v konkrétnom podniku. Ako predmet skúmania sme si vybrali koncern Volkswagen, ktorý sa zaoberá výrobou a predajom vozidiel, výrobou a predajom náhradných dielov a finančnými službami.

Volkswagen			
Automobilová divízia			Finančná divízia
Obchodná oblasť osobné auta	**Obchodná oblasť úžitkové auta**	**Oblasť energetiky**	**Financovanie obchodníkov a zákazníkov**
Volkswagen Osobné autá Audi ŠKODA SEAT Bentley Porsche Automotive Volkswagen úžitkové vozidlá	Vozidlá a služby Scania Úžitkové vozidlá MAN	Energetika	Financovanie obchodníkov a zákazníkov Leasing Priama banka Poistenie Správa vozového parku Ponuka mobility

Obr. č. 7 Štruktúra Volkswagen
Zdroj:https://annualreport2020.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html

Volkswagen Group sa skladá z dvoch divízií automobilovej a finančnej divízie. Štruktúru divízií zobrazuje obrázok č. 7. Automobilová divízia zahŕňa predaj vozidiel, vývoj vozidiel, výrobu vozidiel, predaj osobných automobilov, úžitkových vozidiel, nákladných vozidiel, autobusov a motocyklov. Zaoberá sa aj vývojom nových techník pri výrobe a systémov. Finančná divízia sa zaoberá finančnými službami ako financovanie obchodníkov, zákazníkov, leasing vozidiel, poistenie, správa vozových parkov, priame bankovníctvom a ponukou mobility. Skupina Volkswagen je prítomná na všetkých možných trhoch na celom svete. Medzi významné trhy patria západná Európa, Čína, USA, Brazília, Rusko a Mexiko.

V skupine Volkswagen v sekcii úžitkových vozidiel sa vyrábajú a predávajú vozidlá značiek Volkswagen, Scania a MAN. V sekcii osobných automobilov sa vyrábajú

a predávajú vozidlá značiek Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Bentley, Porsche a Volkswagen úžitkové vozidlá.[50]

Automobilové značky v koncerne Volkswagen sú riadené podskupinou značiek automobilov, ktoré sa starajú o voľný vývoj automobilov v stanovenom rozsahu, ktorý stanovuje spoločnosť Volkswagen.

Skupiny značiek sú nezávislé právne subjekty, konajú na vlastnú zodpovednosť a na základe svojich záujmov avšak zohľadňujú aj záujmy jednotlivej skupiny značky a ostatných značiek. [51]

V našej práci sme sa zamerali na koncern Volkswagen. Na obrázku číslo 8 sme zobrazili organizačnú štruktúru výkonných orgánov. Členovia výkonných orgánov sú zodpovedný za jednu alebo viacero funkcií v rámci koncernu.

Predseda Predstavenstva Volkswagen	
Dr. Herbert Diess	
Členovia predstavenstva Volkswagen	**Členovia dozornej rady**
Murat Aksel - obstarávanie	Hand Dieter Pötsch - predseda
	Dr.Hussian Ali Al Abdulla
Dr.Arno Antlitz - financie	Dr. Hessa Sultan Al Jaber
	Dr. Bernd Althusmann
Oliver Blume - „Šport a luxus´´	Daniela Cavallo - predsedníčka generálnej a koncernovej rady VW AG
	Matías Carnero Sojo - predseda generálnej podnikovej rady SEAT
Ralf Brandstätter - generálny riaditeľ VW Passenger Cars	Dr. Hand-Peter Fischer - predseda predstavenstva VMA
	Marianne Heiß - generálna riaditeľka BBDO Group Germany GmbH
Dr. Manfred Döss - bezúhonnosť a právne záležitosti	Jörg Hofmann - IG Metall
	Ulrike Jakob - podpredsedníčka podnikovej rady v závode VW AG Kassel
Markus Duesmann - „Premium´´	Dr. Louise Kiesling
	Peter Mosch - predseda generálnej podnikovej rady AUDI AG
Gunnar Kilian - ľudské zdroje, nákladné autá a autobusy	Bertina Murkovic - predsedníčka podnikovej rady VW úžitkove vozidla
	Dr jur. Hand Michel Piëch - právnik
Thomas Schmall-von Westerholt - technológia	Dr jur. Ferdinand Oliver Porsche - člen predstavenstva Familie Porsche
	Dr.comm. Wolfgang Porsche - predseda dozornej rady Porsche Automobil Holding
Hauke Stars - IT	Conny Schönhardt - tajomník odborového zväzu predstavenstva IG Metall
	Stephan Weil
Hildegard Wortmann - Predaj	Werner Weresch, predseda Generálnej podnikovej rady Porsche AG

[50] Volkswagen AG. *Brands and Business Fields*. [Online] 2021.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na Internete: Brands and Business Fields: https://annualreport2020.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html>

[51] Volkswagen AG. *Structure and Business Activities*. [Online] 2021.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na Internete: Structure and Business Activities: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/structure-and-business-activities.html>

Výkonný výbor	Mediačný výbor	Výbor pre audit	Nominačný výbor	Výbor pre dieselové motory
Hans Dieter PÖTSCH – predseda	Hans Dieter PÖTSCH – predseda	Dr. Ferdinand Oliver PORSCHE	Hans Dieter PÖTSCH – predseda	Dr. Wolfgang PORSCHE
Jörg HOFMANN – podpredsedníčka		Peter MOSCH – podpredseda		Dr. Bernd ALTHUSMANN
Daniela CAVALLO		Marianne HEIß	Dr. Hans Michel PIËCH	Daniela CAVALLO
Peter MOSCH	Jörg HOFMANN – podpredsedníčka	Conny SCHÖNHARDT		Bertina MURKOVIC
Bertina MURKOVIC			Stephan WEIL	Peter MOSCH
Dr. Hans Michel PIËCH				Dr. Ferdinand Oliver PORSCHE
Dr. Wolfgang PORSCHE	Daniela CAVALLO		Dr. Wolfgang PORSCHE	
Stephan WEIL				

Obr. č. 8 Prehľad výkonných orgánov koncernu Volkswagen
Zdroj [vlastné spracovanie na základe údajov výročnej správy koncernu Volkswagen]

Systém manažérstva kvality a certifikáciu tohto systému. Celá skupina Volkswagen má zabezpečené systémy kvality, ktoré sa zaoberajú spokojnosťou zákazníka využili tento systém a vyvinuli novú obchodnú a marketingovú stratégiu, ktorá je zameraná na potešenie zákazníka. Najväčšou prioritou skupiny sú nadšení zákazníci, pretože spokojní zákazníci sú lojálni, odporúčajú produkty a služby svojmu okoliu. Najdôležitejšie pre túto stratégiu je udržať si starých zákazníkov a získať nových.[52]

3.2 Výskumné metódy

Pri analýze predmetu diplomovej práce sme využili kvalitatívny prístup, ktorý sa zakladá na skúmaní faktorov, opismi a interpretácií systému manažérstva a marketingovej stratégie. Informácie sme čerpali z externých zdrojov ako sú:- Odborná a vedecká literatúra

- Odborné články
- Zahraničná literatúra
- Internetové zdroje

a z interných zdrojov z koncernu Volkswagen.

Na spracovanie diplomovej práce sme použili viacero metód

[52] Volkswagen AG. *Sales and Marketing*. [Online] 2021.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/sales-and-marketing.html >

- Štúdium odbornej literatúry, ktorá bola využitá pri spracovaní teoretickej časti zameranej na spracovanie odborných poznatkov o systéme manažérstva a marketingovej stratégie.
- Indukciu sme využili v teoretickej ale aj praktickej časti. Na základe skúmania príkladov sme opísali všeobecné skutočnosti.
- Dedukciu sme použili pri vytvorení odporúčaní na základe získaných poznatkov o systémoch manažérstva a marketingovej stratégií.
- Syntézou sme zlúčili získané informácie o systémoch manažérstva a marketingovej stratégie do jedného uceleného celku.
- Analýzu sme využili v praktickej časti. Za pomoci analýzy sme vyhodnotili výsledky zber informácii, pri spracovaní praktickej časti diplomovej práce zameranej na využitie systému manažérstva a vytvorenie marketingovej stratégie v koncerne Volkswagen.

4. Výsledky

Pre diplomovú prácu sme si vybrali skupinu Volkswagen, nakoľko má dlhoročné skúsenosti so zavedenými systémami manažérstva ISO 9001 a marketingové stratégie na vysokej úrovni. Hlavným mottom koncernu Volkswagen je „*Stelesňujeme vynikajúcu kvalitu a zabezpečujeme spoľahlivú mobilitu pre našich zákazníkov po celom svete*.“[53]

4.1 Charakteristika systému manažérstva ISO 9001 v koncerne Volkswagen.

Ako sme si v teoretickej časti diplomovej práce predstavili tak každá organizácia, ktorá chce mať certifikovanú normu systému manažérstva ISO 9001 musí dodržiavať určité zásady a požiadavky. Ukážeme si ako koncern Volkswagen dodržiava zásady a požiadavky normy ISO 9001.

4.1.1 Zásady manažérstva kvality

-Zameranie sa na zákazníka

Prvou zásadou v systéme manažérstva kvality je zameriavanie sa na zákazníka. Pre koncern Volkswagen je najvyššou prioritou spokojný zákazník, pretože spokojný zákazník zostáva verný a odporúča produkty ďalším potencionálnym zákazníkom. Pre koncern je veľmi dôležitá spokojnosť zákazníkov ale aj emocionálny vzťah zákazníkov. Nesústredia sa iba na získanie nových zákazníkov ale podporujú aj udržanie si starých zákazníkov. Pre kontrolu spokojnosti zákazníkov využívajú rôzne strategické ukazovatele.

Strategické ukazovatele pre predaj osobných automobilov a príslušenstva sú miera lojality a miera dobytia. Pre poskytovanie finančných služieb využívajú strategické ukazovatele ako sú spokojnosť zákazníkov a vernosť zákazníkov.[54]

-Vodcovstvo

Vedenie Volkswagenu využíva funkčnú stratégiu pre oblasť riadenia ľudských zdrojov„ Empower to transform“ voľne v preklade znamená umocniť transformáciu. Stratégia sa zameriava na inovatívne trendy v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Stratégia

[53] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

[54] Volkswagen AG. *Sales and Marketing*. [Online] 2021.[cit. 2021-12-10]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/sales-and-marketing.html >

ruší pôvodné hierarchie a sústredí sa na nové moderné formy práce ako je agilná práca. Agilná práca je prístup, pri ktorom sa zodpovednosť prenáša na tímy.

Riadenie ľudských zdrojov sa zaoberá dosiahnutím piatich cieľov. Prvým cieľom je byť vynikajúcim zamestnávateľom. Druhým cieľom je zabezpečiť kompetentných, lojálnych a motivovaných zamestnancov, ktorí sa budú spolupodieľať na vytvorení pridanej hodnoty pre zákazníka. Tretím cieľom je zabezpečiť optimálne podmienky v továrňach ale aj kanceláriách. Štvrtým cieľom je vytvoriť príkladnú firemnú kultúru so vzájomnou dôverou a spoluprácou. Posledným piatym cieľom je vytvorenie prevádzkovej dokonalosti.[55]

-Zapojenie ľudí

Dôležitým pilierom pri organizácií ľudských zdrojov je aj zapojenie sa zamestnancov do hodnotenia koncernu alebo samostatných organizácií, ktoré sú súčasťou koncernu Volkswagen. Zamestnanci sú informovaných o pripravovaných zmenách aby sa čo najskôr zapojili do procesu rozhodovania. Pravidelne sa uskutočňujú prieskumy verejnej mienky, firemnej kultúry, požiadaviek zamestnancov a spokojnosti zamestnancov. V spolupráci s Európskou a Globálnou zamestnaneckou radou vytvorili deklarácie charty, ktoré určujú základné princípy pracovnej politiky a práva zamestnancov v celom koncerne Volkswagen.[56]

-Procesný prístup

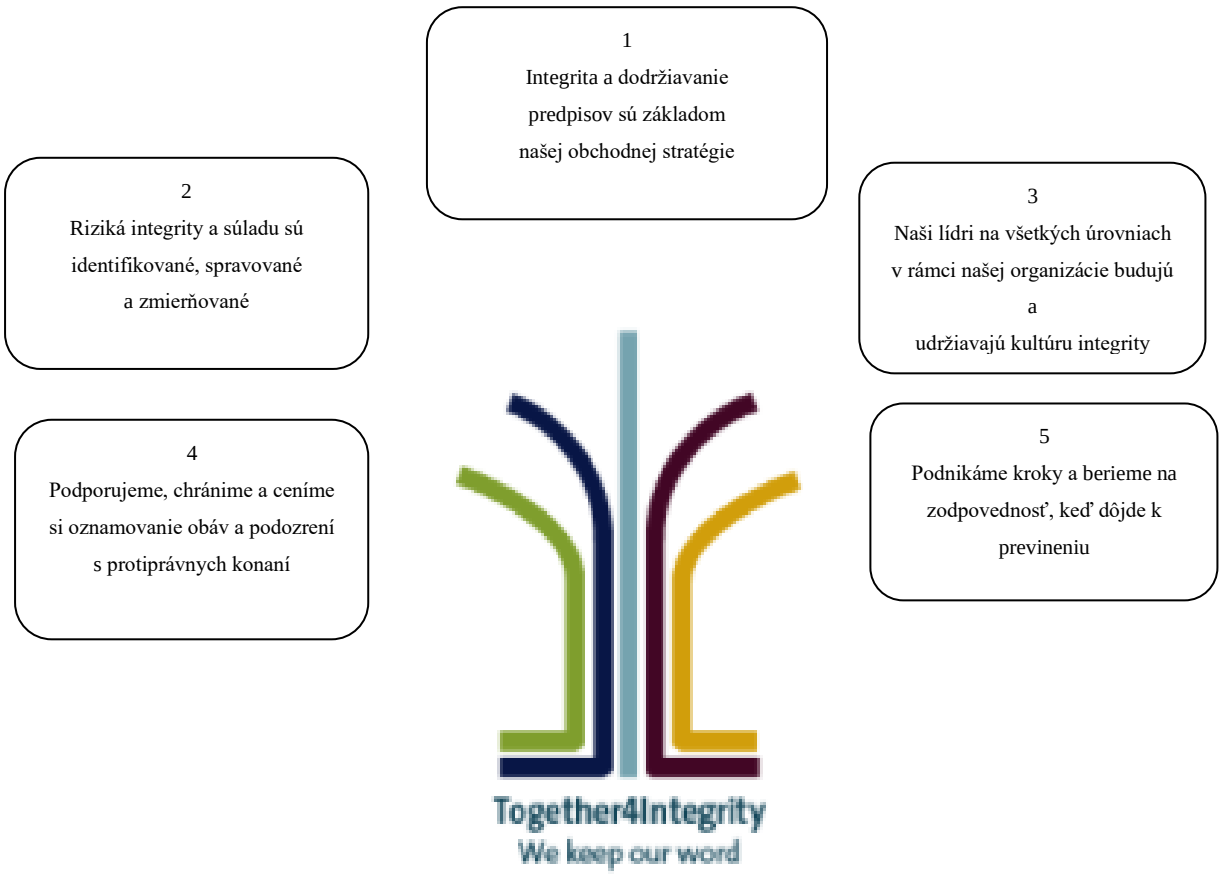
Ako prostriedok na zabezpečenie inovatívneho procesného prístupu v koncerne Volkswagen vyvinuli nový systém Together4Integrity v skratke T4I, v preklade znamená spolu pre integritu. Systém Together4Integrity predstavuje nový holistický systém riadenia integrity a súladu. Cieľom systému je vytvoriť silné a súdržné štandardy koncernu, ktoré budú zakotvené v podnikových zásadách a smerniciach koncernu.

Základné princípy systému Together4Integrity si zobrazujeme na obrátku č. 9.

---

[55] Volkswagen AG. *Employees*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees.html >

[56] Volkswagen AG. *Employee participation*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/employee-participation.html>



Obr. č. 9 Princípy Together4 Integrity
Zdroj:https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=proces&pageID=70054

Systém Together4 Integrity spája jedenásť kľúčových iniciatív koncernu.

Tieto iniciatívy sú:

-Zásady a postupy dodržiavania ľudských zdrojov,

-Kódex správania, program integrity,

-Riadenie rizík a vnútornej kontroly,

-Interné hodnotenie rizika zhody a organizácia pre dodržiavanie predpisov,

-Systém informátorov a rekcia na incidenty,

-Súlad s fúziami a nekontrolovanými akciami,

-Due diligence obchodného partnera (kontrola integrity a dodržiavania predpisov dodávateľov a predajných partnerov),

-Súlad produktu,

-Súlad so životným prostredím,

-Boj proti korupcii.[57]

-Zlepšovanie

Ako základným prvkom neustáleho zlepšovania využíva koncern Volkswagen Automotive SPICE. Je to model hodnotenia procesov a zlepšovania procesov. Tento model predstavuje kľúčový stavebný prvok pre splnenie požiadaviek zákazníkov, regulačných a legislatívnych orgánov. Vďaka neustálemu zlepšovaniu a inovovaniu všetkých produktov ale systémov je koncern Volkswagen označovaný aj ako jednotka na trhu.[58]

-Rozhodnutie založené na dôkaze

Riadenie koncernu vyžíva finančné ale aj nefinančné ukazovatele výkonnosti. Cieľom je trvalo zlepšovať a zvyšovať hodnotu koncernu ale aj zvyšovať efektivitu, produkciu a ziskovosť. Na základe najvýznamnejších ukazovateľov výkonnosti si koncern stanovuje krátkodobé, strednodobé a dlhodobé plány.

Na meranie výkonu sa využívajú tieto ukazovatele:

- Počet dodávok zákazníkom,
- Výnosy z predaja,
- Prevádzkový výsledok,
- Prevádzková návratnosť tržieb,
- Pomer výskumu a vývoja v automobilovej divízií,
- Pomer výšky investícií a výšky tržieb z predaja automobilovej divízií,
- Čistý peňažný tok v automobilovej divízii,
- Čistá likvidita v automobilovej divízii,
- Návratnosť investícií v automobilovej divízii.[59]

- Manažérstvo vzťahov

V rámci systému Together4Integrity, ktorý spája 11 iniciatív si koncern Volkswagen vypracoval iniciatívu Due diligence obchodného partnera. Táto iniciatíva

---

[57] Volkswagen AG. *Holistic integrity and compliance management system*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=proces&pageID=70054>

[58] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

[59] Volkswagen AG. *Internal Management &system and Key Performance Indicators*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=plan&pageID=69984>

zahŕňa kontrolu systémov integrity, kontrolu dodržiavania predpisov existujúcich ale aj potencionálnych nových obchodných partnerov. Napomáha obchodným partnerom pomôcť ako tieto štandardy dosiahnuť, aby sa mohli stať potencionálnym partnerom pre koncern. Ak by obchodný partneri nedodržiavali etický kódex, v ktorom si stanovil koncern odmeny zamestnancov ale aj štandardy pre obchodných partnerov, nemusí takýto partner dostávať zákazky a koncern s ním môže pozastaviť spoluprácu.[60]

4.1.2 Požiadavky

Súvislosti organizácií

Systém manažérstva kvality v koncerne Volkswagen aktívnu úlohu vo všetkých fázach vývoja, testovania a predaja produktov. Systém manažérstva zahrňuje štyri základné ciele:

-Prvým cieľom je uspokojiť potreby zákazníkov vynikajúcou kvalitou produktov, akú zákazníci vnímajú.

-Druhým cieľom je vytváranie konkurencieschopným produktom s optimálnymi nákladmi na kvalitu.

-Tretím cieľom je zabezpečenie trvalej udržateľnosti, bezpečnosti a integrite.

-Štvrtým cieľom je stať sa jedným z najlepších zamestnávateľov za pomoci rozvoja každého zamestnanca.

Kontrolným ukazovateľom kvality je aj záruka a platby ex gratia. Ex gratia zobrazuje všetky platby a pozáručné opravy vozidiel v každom roku výroby.

Systém manažérstva je povinný v celom koncerne Volkswagen. Každý subjekt, ktorý sa nachádza v koncerne Volkswagen, je kontrolovaný či spĺňa požiadavky normy ISO 9001. Kontroly sa uskutočňujú na základe množstva systémových kontrol a auditov, aby sa splnili nové požiadavky ale aj dodržiavali stanovené požiadavky.

Na základe pochopenia potrieb a očakávaní zákazníkov sa vykonávajú štúdie trhu a prieskumy spokojnosti zákazníkov na základe regionálneho zastúpenia. Pomáhajú identifikovať regionálne faktory, ktoré ovplyvňujú výrobu modelov vozidiel. Ďalšími

[60] Volkswagen AG. *Holistic integrity and compliance management system*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=proces&pageID=70054>

dôležitými kritériami sú kvalita lokálneho paliva, stav vozovky, premávka, hustota premávky a obyvateľstva, špecifické využívania krajiny a miestna legislatíva. [61]

Vodcovstvo

Na vrchole v riadenia kvality v koncerne Volkswagen sa nachádza koncernový riaditeľ, ktorý riadi kvalitu medzi všetkými značkami. Koncernový manažér riadenia kvality podlieha priamo generálnemu riaditeľovi. Riadi a podáva informácie ako majú značky, ktoré sú súčasťou koncernu, postupovať v oblasti kvality. Každá značka má svojho manažéra riadenia kvality, ktorý riadi kvalitu podľa požiadaviek a stanov koncernu. Subjekty v koncerne sa riadia s nariadeniami manažérov kvality pre každú značku a tieto nariadenia sú zhodné s nariadeniami koncernu. Ak by subjekt nedodržiaval systémy manažérstva kvality, môžu mu byť odobraté licencie na predaj produktov a poskytovanie služieb. Systém manažérstva je pravidelne kontrolovaný auditmi a rôznymi kontrolnými orgánmi značiek. Každá so značiek koncernu má špecifické ciele kvality, avšak tieto ciele nemôžu byť rozdielne od cieľov koncernu.

Hlavným cieľom politiky kvality je spokojný zákazník počas celej životnosti vozidla. Kvalitu zaručujú kvalitnými, spoľahlivými vozidlami a bezpečnými náhradnými dielmi. Procesy v koncerne sú neustále kontrolované a vylepšované. V prípade vzniku rizika je systém nastavený na vyhodnotenie rizík a následne stanovenie stanoviska.[62]

Plánovanie

Strategické plánovanie predstavuje kľúčový prvok riadenia skupiny. Operatívne strednodobé plánovanie sa vykonáva raz ročne a pokrýva obdobie piatich rokov. Strednodobé plánovanie sa využíva na formulovanie a zabezpečenie požiadaviek pre realizáciu strategických projektov, ktoré sú navrhnuté, aby plnili ciele celého koncernu z technického a ekonomického hľadiska.

Zložky plánovania sa určujú na základe príslušného časového rámca:

-Dlhodobý plán jednotkového predaja vymedzuje rast trhu a segmentu. Z dlhodobého plánu koncern vytvára plány na objem dodávok.

---

[61] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

[62] Volkswagen AG. *Volkswagen Group strengthens quality assurance – Frank Welsch to lead the new unit* [Online] 2021.[cit. 2022-03-17]. Dostupné na Internete: https://www.volkswagenag.com/en/news/2021/01/volkswagen-group-strengthens-quality-assurance.html >

-Produktový program predstavuje dlhodobý a strategický činiteľ, ktorý určuje firemnú politiku koncernu.

-Plánovanie kapacít - koncern využíva jednotlivé lokality.

Výsledky procesov sa využívajú ako základ pre finančné plánovanie. Finančné plánovanie zahŕňa výkaz ziskov a strát, stanovenie peňažných tokov, ziskovosť, likviditu a začiatočné investície pre produkty. Rozpočet sa prepracováva každý mesiac, aby sa stanovila cieľová úroveň dosiahnutie. [63]

Ako sme už uviedli, koncern Volkswagen si stanovil základné ciele kvality a to:

-**Prvým cieľom** je uspokojiť potreby zákazníkov vynikajúcou kvalitou produktov, akú zákazníci vnímajú. Tento cieľ sa snažia splniť poskytovaním vysoko kvalitných produktov a služieb. Produkty a služby sú kontrolované vo všetky stupňoch výroby a predaja.

-**Druhým cieľom** je vytváranie konkurencieschopné produkty s optimálnymi nákladmi na kvalitu. Tento cieľ zabezpečujú pomocou tvorby silných procesov, ktorými sa znižujú náklady na testovanie každého vozidla.

-**Tretím cieľom** je zabezpečenie trvalej udržateľnosti, bezpečnosti a integrity. Tento cieľ koncern zabezpečuje za pomoci vytvorením vysokých štandardov kvality produktov, služieb a procesov.

-**Štvrtým cieľom** je stať sa jedným z najlepších zamestnávateľov za pomoci rozvoja každého zamestnanca.[64]

Jedným z kľúčových prvkov plánovania je riadenie rizík. Koncern Volkswagen má zriadený systém riadenia rizika a systém vnútornej kontroly založený na medzinárodnom rámci Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)- Výbor sponzorských organizácií Treadway. Kľúčovým prvkom riadenia rizík je trojradový model, ktorý stanovuje požiadavky v smerniciach pre celú skupinu.

Tento trojradový model pozostáva z nasledovných radov:

1.Riadenie operačného rizika sa zabezpečuje systémom riadenia operačného rizika a vnútornej kontroly v jednotlivých spoločnostiach v skupine. Pri vzniku možných udalostí, ktoré môžu spôsobiť riziko sa zavádzajú protiopatrenia, posudzuje sa ich možný vplyv a informácie sa spracovávajú do plánovania. Významné potencionálne riziká sa musia oznámiť prislúchajúcim výborom okamžite. Výsledky riadenia rizík sú priebežne

[63] Volkswagen AG. *Internal Management & system and Key Performance Indicators*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=plan&pageID=69984>

[64] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

a promptne zapracované do plánovania rozpočtov a finančnej kontroly. Zlaté pravidlá sú súčasťou riadenia operačného rizika. Tieto pravidlá predstavujú požiadavky organizácie procesov, nástrojov a systémov pre riadenie operačného rizika.

2.Identifikácia a vykazovanie systémových a akútnych rizík za pomoci celospinových procesov. Výbor predstavenstva pre riadenie rizík skúma aspekty vzniku potencionálnych rizík. Výbor vykonáva úlohy ako zlepšovať transparentnosť vo vzťahu k významným rizikám, prezentovanie konkrétnych problémov, ktoré predstavujú riziko, vydávajú odporúčania na riešenie vzniku potencionálnych rizík a majú podporovať otvorený prístup k riešeniu rizík. Na základe kontroly a riadenia rizík sa v skupine zasielajú prieskumy týkajúce sa kontroly rizík. Na základe procesu v systéme RICORS IT sa posúdi každé systémové riziko, ktoré je nahlásené. Vypracovávajú sa každoročné a štvrť ročné správy o rizikách. Riziko sa posudzuje výpočtom násobením pravdepodobnosti výskytu a možným rozsahom škody. Kontrolujú sa opatrenia a potencionálne porušovania predpisov. Každé porušenie predpisov sa oznamuje a opravuje.

3.Kontrola vykonaná interným auditom skupiny

Koncern Volkswagen vykonáva pravidelné kontroly nezávislými audítormi. Vykonávajú sa náhodné kontroly a podrobné rozhovory či sa dodržiavajú procesy a požiadavky. Nezávislí audítori vykonávajú kontrolu ročnej účtovnej závierky. [65]

Podpora

Zamestnanci sú včasne informovaný o prípravných zmenách, aby sa čo najskôr pripravili a zapojili do procesu. Zapájanie zamestnancov do procesov sa uskutočňuje na základe prieskumov verejnej mienky zamestnancov. Na základe tohto prieskumu sa pravidelne zhromažďujú informácie o spokojnosti, prejavoch firemnej kultúry a spôsobe ako sú implementované požiadavky. Zamestnanci sa spolupodieľajú aj na vylepšeniach a zefektívneniu pracovných pozícii.[66]

V prieskume verejnej mienky sa analyzuje atraktivita interného, externého zamestnávateľa a index diverzity. Atraktivita interného zamestnávateľa predstavuje či

[65]Volkswagen AG. *Risk management and internal control system*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete:https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=CMS&pageID=70122>

[66] Volkswagen AG. *Employee participation*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/employee-participation.html>

respondenti vnímajú spoločnosť ako atraktívneho zamestnávateľa. Atraktivita externého zamestnávateľa preveruje schopnosť náboru nových špičkových talentov. Index diverzity vyjadruje podiel žien v manažmente a internacionalizáciu vrcholového manažmentu.

Školenie personálu v koncerne je založené na základe vytvorenia odborných skupín, ktoré sú zložené zo zamestnancoch, ktorí majú podobné technické zručnosti a výkon práce. Každá pracovná pozícia má stanovený návod ako vykonávať svoju prácu. Zamestnanci majú prístup k rôznym špecifickým školenia a programom osobnostného rozvoja, môžu si prehlbovať vedomosti na základe procesu zdieľania vedomostí skúsenejších kolegov. Tento proces sa nazýva duálne vzdelávania, ktorý spája teoretický obsah s praktickými skúsenosťami.[67]

Koncern Volkswagen vytvoril duálne vzdelávanie v stredoškolskom sektore - súkromné odborné stredné školy. Podstatou tohto vzdelávania je vytvoriť kvalifikovanú pracovnú silu po skončení štúdia. Študenti sú motivovaní finančnými odmenami za vykonanú prax a štúdium. Koncern podpisuje s každým študentom zmluvu, v ktorej sa študent zaväzuje rešpektovať interné predpisy školy, dosahovať požadované študijné výsledky a po ukončení štúdia je viazaní zotrvať v koncerne ako zamestnanec určitú dobu. V prípade porušenia záväzkov, ktoré vyplývajú zo zmluvy, študent musí zaplatiť zmluvnú pokutu.

Politika ľudských zdrojov podporuje rovnováhu medzi pracovným ale aj súkromným životom. Neustále pracujú na vytvorení vývoja modelov pracovného času, aby boli tieto modely priaznivé pre rodinu. Iniciatívou v politike ľudských zdrojov je zvyšovanie počtu žien v riadiacich pozíciách.[68]

Zabezpečovanie preventívnej zdravotnej starostlivosti a bezpečnosti pri práci je dôležitým prvkom v politike ľudských zdrojov. Zdravotné oddelenie ľudských zdrojov sa nezameriava iba na zákonné požiadavky ale kladie dôraz aj na preventívne prístupy s ohľadom na zdravie, kondíciu a výkonnosť. Zamestnancom ponúkajú zdravotné

[67] Volkswagen AG.*Training and professional development.* [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/training-and-professional-development.html>

[68]Volkswagen AG. *Increasing attracitveness as an employer and target-group-specific development programs*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/increasing-attractiveness-as-an-employer.html>

prednášky, ktorých súčasťou je aj prednáška o najnovších vedeckých postupov pre zlepšenie individuálneho zdravia.[69]

Prevádzka

Vďaka medzinárodnej výrobnej sieti viacerých značiek má koncern Volkswagen nastavený proces od dodávateľa cez továreň k predajcom a zákazníkom. Výroba podporuje stratégiu inteligentným prepojením ľudí, značiek a strojov.

Výroba sa riadi štyrmi strategickými cieľmi:

-Všestranná výrobná sieť,

-Efektívna výroba,

-Inteligentné výrobné proces,

-Výroba pripravená na budúcnosť.

Systém výroby je nastavený tak, aby prinášal neustále zlepšovanie produktivity práce vo všetkých miestach skupiny. Metódy systému výroby sa upravujú podľa nových tém, aktuálnych trendov, zameriavajú sa na digitalizáciu a prechod na elektronizáciu procesov a vozidiel.[70]

Etický kódex koncernu Volkswagen zabezpečuje dodržiavanie postupov zamestnancov pri vykonávaní rozhodnutí, vedení zamestnancov alebo nahlasovaní prípadných pochybností. Tento kódex je verejne dostupný aj pre tretie strany. Kódex sa skladá zo 7 častí:

*„-**Predslov predstavenstva***

-Predslov predstavenstva značky v skupine

***-Zodpovednosť za Compliance**, v preklade znamená zodpovednosť za právne predpisy.*

***-Zodpovednosť ako člena spoločnosti**. Zaoberá sa témami ako sú ľudské práva, rovnosť príležitostí a rovnaké zaobchádzanie, zhoda a bezpečnosť produktov, ochrana životného prostredia, dary, sponzoring a dobročinnosť, komunikácia a marketing, politické zastupovanie záujmov.*

***-Zodpovednosť ako obchodného partnera.** Táto časť sa zaoberá konfliktami záujmov, darmi, pohostením a pozvaniami, zákazom korupcie, stykom s predstaviteľmi úradu a*

---

[69]Volkswagen AG. *Preventive healthcare and occupational safety*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/preventive-healthcare.html>

[70]Volkswagen AG. *Production.* [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/production.html >

nositeľmi mandátu, zákazom prania špinavých peňazí a financovania terorizmu, vedeniu účtovníctva a výkazníctva, daňami a clami, spravodlivou a slobodnou hospodárskou súťažou, obstarávaním, kontrolou vývozu a zákazom zneužívania dôverných informácií.

-Zodpovednosť za pracovisku. *Tento okruh sa zameriava na bezpečnosť a ochranu zdravia pri práci, ochranu údajov, bezpečnosť a ochranu informácií, znalostí a duševného vlastníctva, IT bezpečnosť a zaobchádzanie s majetkom spoločnosti.*

-Podpora. *V časti podpora sa nachádzajú kontakty na zástupcov zamestnancov, systém oznamovania podnetov a Test pre vás na pomoc pri rozhodovaní. "*[71]

Predajné prevádzky sú riadené značkami, ktoré stanovujú nariadenia na výzor prevádzky.

Hodnotenie výkonnosti

Koncern Volkswagen stanovil deväť základných ukazovateľov výkonu:

- Počet dodávok zákazníkom,
- Výnosy z predaja,
- Prevádzkový výsledok,
- Prevádzková návratnosť tržieb,
- Pomer výskumu a vývoja v automobilovej divízií,
- Pomer výšky investícií a výšky tržieb z predaja automobilovej divízií,
- Čistý peňažný tok v automobilovej divízii,
- Čistá likvidita v automobilovej divízii,
- Návratnosť investícií v automobilovej divízii.

Počet dodávok zákazníkom predstavuje počet odovzdaných nových vozidiel koncovému zákazníkovi. Tento ukazovateľ vykazuje mieru popularity produktov a je aj ukazovateľom konkurenčnej pozície na trhoch.

Výnosy z predaja predstavuje finančný ukazovateľ, ktorý udáva úspech koncernu z finančného hľadiska.

Prevádzkový výsledok je rozdiel výšky tržieb na prevádzke a využitých zdrojov, predstavuje skutočnú obchodnú činnosť a ekonomický úspech hlavnej činnosti.

Prevádzková návratnosť tržieb predstavuje pomer prevádzkového výsledku a výnosom z predaja.

[71] Volkswagen AG. *Zásady správania*. [Online] 2019.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://sk.volkswagen.sk/content/dam/companies/sk_vw_slovakia/dodavatelia/nakup/Code_of_conduct_2019_SK.pdf >

Pomer výskumu a vývoja v automobilovej divízií je ukazovateľ, ktorý vykazuje celkové náklady na výskum a vývoj k celkovým tržbám. Koncern Volkswagen kladie významný dôraz na vývoj ekologického portfólia produktov, digitalizáciu a nové technológie.

Pomer výšky investícií a výšky tržieb z predaja automobilovej divízií vykazuje inovačnú silu a budúcu konkurencieschopnosť koncernu. Výška investícií predstavuje finančnú hodnotu hmotného a nehmotného majetku koncernu Volkswagen.

Čistý peňažný tok v automobilovej divízii sa vypočíta ako rozdiel peňažných tokov z prevádzkovej činnosti a peňažných tokov z investičnej činnosti, ktoré prislúchajú prevádzkovej činnosti. Čistý peňažný tok vykazuje prebytočné finančné prostriedky, ktoré slúžia na vyplatenie dividend.

Čistá likvidita v automobilovej divízii predstavuje súčet finančného majetku ako je výška finančných prostriedkov, cenné papiere, rôzne finančné výpomoci, úvery a vklady, ktoré ale nie sú viazané pôžičkami od tretích strán.

Návratnosť investícií v automobilovej divízii využíva sa na výpočet návratnosti investovaného kapitálu za určité obdobie. Predstavuje pomer prevádzkového výsledku po zdanení a investovaného kapitálu. Napomáha merať finančný úspech.[72]

Ako sme si už spomínali na meranie spokojnosti zákazníkov v sekcii automobilovej divízii využíva koncern dva ukazovatele:

- **Miera lojality**, ktorá predstavuje podiel zákazníkov, ktorí už vlastnia osobný automobil zo skupiny značiek a kúpili si nový model tej istej značky. Popredné miesta v tomto ukazovateli držia osobné autá Volkswagen značky Audi, Porsche, Škoda a SEAT.
- **Miera dobytia** predstavuje podiel novozískaných značky zákazníkov a potenciálnych nových zákazníkov.

Pre analýzu spokojnosti zákazníkov divízia finančné služby využíva dva ukazovatele spokojnosti:

- **Spokojnosť zákazníkov** vykazuje mieru spokojnosti interných a externých zákazníkov na trhoch.
- **Vernosť zákazníkov** sa uskutočňuje na základe skúmania opätovného financovania na spätne odkúpených nových vozidiel.[73]

---

[72] Volkswagen AG. *Internal Management &system and Key Performance Indicators*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=plan&pageID=69984>

Kontrolným ukazovateľom kvality je záruka a platby za opravu ex gratia na auto po 12. mesiacoch od kúpy. Tento ukazovateľ je vyjadrený vo finančnej hodnote a predstavuje hodnotu pozáručných opráv na vozidlách vyrobených v celom svete. Zvolávacie akcie, ktoré predstavujú povinnosť výrobcu informovať majiteľa vozidla o chybovom diely vo vozidle a následne mu tento diel opraviť sa nezapočítavajú do tohto ukazovateľa.

Na riadenie kvality v produktoch a projektoch sa využíva aj model hodnotenie procesov Automotive SPICE. Proces hodnotenia prebieha na šiestich úrovniach: nedokončený proces, vykonaný proces, riadený proces, zavedený proces, predvídateľný proces a inovačný proces. Každá úroveň má rôzne ukazovatele spôsobilosti merania rozsahu úspechu. Meranie úspechu sa uskutočňuje na štvorhodnotovej škále.[74]

Systém manažérstva kvality je kontrolovaný množstvom systémových auditov, aby sa overili či sa spĺňajú požiadavky normy ISO 9001. Kontroly systému manažérstva prebiehajú od výrobných podnikov až po predajné podniky. Každý subjekt v koncerne Volkswagen musí spĺňať požiadavky ISO 9001, tieto požiadavky kontrolujú nezávislí audítori. Kontroly sa uskutočňujú pri predaji a servise vozidiel aj takzvanými mystery shopermi, ktorí sa prezentujú ako obyčajní zákazníci avšak kontrolujú postupy a nariadenia, aké má prevádzka dodržiavať. [75]

Zlepšovanie

Koncern Volkswagen sa snaží presadiť transformáciu na technologickú spoločnosť. Neustálym zlepšovaním vývoja nových digitálnych produktov a služieb pre zákazníkov. Momentálne sa koncern zameral na vývoj elektrických vozidiel a vývojom digitálnych služieb vo vozidlách. Zavádzajú nové aktualizácie softvérov, nové funkcie a nové asistenčné systémy. Vytváraním nových predajných procesov, online foriem procesov sa snažia zabezpečiť komunikáciu so zákazníkom 24 hodín denne. Digitálne vylepšenia sú zamerané priamo na zákazníka a poskytujú bezpečnejšiu a pohodlnejšiu mobilitu.[76]

Na uplatňovanie neustáleho zlepšovania využívajú model hodnotenia procesov Automotive SPICE. Tento model sa využíva v automobilovom priemysle a slúži na

---

[73] Volkswagen AG. *Sales and Marketing*. [Online] 2021.[cit. 2022-16-03]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/sales-and-marketing.html >

[74] Tarnowski M. *Automotive SPICE*. [Online] 2015.[cit. 2022-17-03]. Dostupné na Internete: https://www.plays-in-business.com/automotivespice/>

[75] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

[76] Volkswagen AG. *Letter to our Shareholders*. [Online] 2021.[cit. 2022-15-03]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/to-our-shareholders/letter-to-our-shareholders.html>

posúdenie schopností a vyspelosti procesov. Tento model predstavuje model overovania v každej fáze vývoja. Poskytuje eliminovať problémy v počiatočných fázach a precízny prístup k nápadom a vývoji. Cieľom Automotive SPICE je nepretržitá inovácia a vývoj produktov v každej fáze.[77]

4.2Stratégia spoločnosti Volkswagen

V tejto kapitole sa sústredíme na definovanie stratégie spoločnosti Volkswagen a zároveň uskutočníme analýzu vonkajšieho a vnútorného prostredia, SWOT analýzu koncernu Volkswagen a následne vyhodnotíme jej postavenie na trhu.

4.2.1 Päť modulov stratégie SPOLU 2025+

Súčasťou stratégie skupiny SPOLU 2025+ sú konzistenčné strategické rozhodnutia a špecifické moduly, ktoré sa zameriavajú na to, aby zabezpečili dlhodobú budúcnosť skupiny a aby bol vytváraný ziskový rast. Sú nimi moduly Best Governance, Best Performance, Best Brand Equity, Software-enabled Car Company a Excellent Leadership. Teda ide o Najlepšie riadenie, Najlepší výkon, Najlepšiu značku, Automobilovú spoločnosť so softvérom a Vynikajúce vedenie. Koncern dbá o to, aby neustále bol kontrolovaný stav a pokrok pri týchto iniciatívach, aby bolo možné analyzovať dosiahnutie cieľa, význam a vhodnosť opatrení, ktoré boli definované. Vďaka tomu je možné prispôsobenie týchto modulov uskutočňovanej transformácií v spoločnosti.

V module Najlepšie riadenie sa pracuje na tom, aby sa vytvorila sústredená, efektívna podniková štruktúra, ktorá by zabezpečila riadenie značiek, neustále využívanie synergií, a tiež ktorá by urýchlila rozhodovacie procesy. Koncern Volkswagen dbá o zintenzívnenie dialógu s dôležitými zainteresovanými stranami, a zároveň systematiky prehodnocuje, či je najlepší vlastník jej rôznych značiek a spoločností. Tiež je pre spoločnosť dôležité, aby jej ciele v oblasti CO2 bolo možné merať, a tiež aby jej pokrok k neutralite CO2 bol transparentný v roku 2050. Koncern sa bude usilovať o to, aby si upevnil vedúce postavenie v jeho odvetví v medzinárodných hodnoteniach ESG.

[77] Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

Konkrétne sa to vzťahuje k životnému prostrediu, sociálnym otázkam a správe verejných vecí.[78]

Cieľom modulu Najlepší výkon je dosiahnutie udržateľného rastu hodnoty podniku prostredníctvom toho, že sa zvýši efektivita, produktivita a ziskovosť. Koncern môže využívať svoje úspory a zároveň sa usiluje o to, aby dosahoval jeho stanovené ambiciózne ciele, a dokonca je v jeho záujme, aby ich prekročil. Tým sa položia základy pre vykonávanie rozsiahlych investícií do spoločnosti, jej zamestnancov, avšak aj do mobility pre súčasné a budúce generácie.

Pri module Najlepšia značka je podstatou preskupiť a dolaďovať portfólium značiek, aby bolo možné výrazne zvýšiť hodnoty značiek spoločnosti. Koncern dbá o to, aby definoval profily, poslanie značky, ako aj hlavných konkurentov značiek koncernu Volkswagen jemnejšie a osobitejšie. Skupine to umožní, aby bola schopná lepšie slúžiť celému trhu. V súvislosti s týmito optimalizáciami spoločnosť rozhoduje o tom, aký bude budúci dizajn, produktové portfólio a služby každej značky, a to na základe potrieb jej zákazníkov.[79]

Ďalším modulom je modul Automobilová spoločnosť so softvérom. Úsilím spoločnosti je vyvíjať softvér, čo je kľúčová kompetencia koncernu Volkswagen. Aby to bolo možné dosiahnuť, tak spoločnosť dbá o to, aby spájala súčasné odborné znalosti, zároveň výraznejšie dbá o posilňovanie jej zdrojov a vytvára špecializovanú organizačnú jednotku. Do budúceho obdobia koncern plánuje, aby všetky nové modely vozidiel v skupine mali vlastnú softvérovú platformu, ktorá bude určená pre niekoľko značiek. Vďaka tomuto prístupu bude možné využiť synergie, ktoré sú medzi jednotlivých značkami a projektmi vozidiel. Koncern Volkswagen sa usiluje o to, aby jeho značky boli najlepšie vozidlá, avšak tiež, aby boli aj vzrušujúcimi digitálnymi produktmi a službami.

Modul Excelentné vedenie vychádza z troch hlavných oblastí. Ide o komunikáciu, rozvoj ľudských zdrojov a spoluprácu. Aby mohol zostať koncern konkurencieschopný a pripravený na budúcnosť, má záujem urýchliť transformáciu na otvorenejšiu, ktorá bude viac partnerská. Dbá o vyvíjanie digitálnych a dialógových komunikačných formátov, aby tým umožnil včasnejší informačný tok a aby ešte silnejšie integroval všetky značky

---

[78] Volkswagen AG. *Five modules of the TOGETHER 2025+ strategy*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/five-modules-of-the-together-2025-strategy.html>

[79] Volkswagen AG *Five modules of the TOGETHER 2025+ strategy*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: < https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/five-modules-of-the-together-2025-strategy.html>

a regióny. Koncern Volkswagen si kladie za ciel zabezpečiť rozvoj a školenie vedenia, a dôsledne plánuje nástupníctvo, aby sa v jej skupine nachádzali zamestnanci s talentom. Koncern sa snaží o definovanie jasných očakávaní pre manažérov skupiny. Obsahujú väčšie zameranie sa na zákazníka, väčšiu spoločenskú zodpovednosť, väčšiu efektívnosť a sústredenie sa na výsledky. Záujmom koncernu je zvýšenie diverzity na každej úrovni a sleduje ciele, ktoré sú jasné a merateľné, aby zvýšil podiel žien a medzinárodných manažérok. [80]

4.2.2 Ciele a kľúčové ukazovatele výkonnosti stratégie spoločnosti

Strategické moduly popisujú, ako chce koncern dosiahnuť víziu, ktorou je udržateľná mobilita pre súčasné a budúce generácie. Jeho projekt je riadený štyrmi cieľovými dimenziami, ktoré sú súčasťou kosoštvorca stratégie spoločnosti. Štyrmi cieľovými dimenziami sú: nadšení zákazníci, vynikajúci zamestnávateľ, vzor pre životné prostredie, bezpečnosť a integrita a konkurencieschopná ziskovosť. V rámci dôsledného sledovania týchto cieľov má spoločnosť záujem udržateľne rásť. Cieľové dimenzie sú platné pre celú skupinu.

Cieľová dimenzia Nadšení zákazníci sa sústreďuje na rôzne potreby jej zákazníkov, a tiež aj na riešenie mobility, ktoré by bolo najlepšie. Koncern usiluje o to, aby prekonával očakávania jej zákazníkov a takýmto spôsobom dosiahla maximálny úžitok u zákazníkov. Z tohto dôvodu má spoločnosť v záujme ponúkať len tie najlepšie produkty, najefektívnejšie riešenia a najlepšie službu. Samozrejmosťou je aj bezchybná kvalita a excelentný imidž.

Cieľová dimenzia Vynikajúci zamestnávateľ je zameraná na to, aby spoločnosť dosiahla udržateľný úspech a na to je nevyhnutné, aby mala zamestnancov, ktorí budú kvalifikovaní a oddaní. Cieľom spoločnosti je, aby boli spokojní, a tiež aby ich motivovala rovnakými príležitosťami, atraktívnym a moderným pracovným prostredím a perspektívnou organizáciou práce.[81]

Cieľová dimenzia Vzor pre životné prostredie, bezpečnosť a integritu spočíva v tom, že spoločnosť je zodpovedná, čo sa týka otázok, ktoré súvisia s ochranou životného

---

[80] Volkswagen AG. *Five modules of the TOGETHER 2025+ strategy*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/five-modules-of-the-together-2025-strategy.html>

[81] Volkswagen AG. *Goals and Key Performance Indicators of the Group's strategy*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/goals-and-key-performance-indicators.html>

prostredia, bezpečnosťou a integritou. Spoločnosť dbá o to, aby zlepšovala uhlíkovú stopu a znižovala emisie znečisťujúcich látok. Inováciami a vynikajúcou kvalitou sa spoločnosť usiluje o dosiahnutie maximálnej bezpečnosti svojich produktov.

Cieľová dimenzia Konkurencieschopná ziskovosť spočíva v tom, že investori spoločnosť posudzujú na základe toho, či je spoločnosť schopná dodrať vlastné záväzky, platiť úroky a splácať dlhy. V prípade vlastníkov akcií platí, že ich očakávania súvisia s vyplatením primeraných dividend a so zvyšovaním hodnoty ich akcií. Investície sú realizované s cieľom, aby bol dosiahnutý rast zisku, a tiež aby bola posilnená konkurencieschopnosť spoločnosti. Takýmto spôsobom bude koncern Volkswagen stáť na pevných základoch aj v budúcom období, a zabezpečí , aby bol naďalej atraktívna investičná možnosť. [82]

4.2.3 Analýza vonkajšieho prostredia spoločnosti

Táto časť je venovaná analýze vonkajšieho prostredia, ktorej cieľom je zistiť významné faktory, ktoré pôsobia na spoločnosť zvonka. Na vykonanie analýzy sa použila PEST analýza. Trh, na ktorom koncern pôsobí, ovplyvňuje veľké množstvo faktorov, ktorým sa budeme ďalej venovať.

Politické a legislatívne faktory

Koncern je výrobcom na trhu automobilov a veľká časť jeho produkcie je predávaná na trhoch členských štátov Európskej únie. Tento trh je charakteristický tým, že tu prevláda voľný pohyb tovaru a nie sú tu zavedenie žiadne platné obmedzenia, ktoré by sa týkali vývozu a dovozu osobných automobilov. Túto skutočnosť možno zhodnotiť pozitívne, ak sa sústredíme na vývoz automobilov, avšak v prípade dovozu predstavuje riziko. Ďalším ohrozením je vstup automobiliek z Ázie na európsky trh. Avšak toto riziko je možné eliminovať dovoznými clami.

Ako ďalší negatívny faktor môžeme uviesť zmeny v legislatíve, ktoré sa vzťahujú k automobilovému priemyslu. Tieto zmeny a vzťahujú k bezpečnosti vozidiel, spotrebe pohonných hmôt, emisným limitom. Každá zmena v legislatíve takmer väčšinou vedie k technologickej úprave vyrábaných modelových radov vozidiel. S tým sa spájajú vyššie náklady. Automobilové spoločnosti musia vynakladať mnoho finančných prostriedkov do

[82] Volkswagen AG. *Goals and Key Performance Indicators of the Group's strategy*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: < https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/goals-and-key-performance-indicators.html>

vývoja modelov vozidiel, a tiež aj nových komponentov, ktoré budú v súvislosti s predikovaným vývojom pripravené na možné zmeny, ktoré nastanú v legislatíve.

Spoločnosť musí sledovať aj podmienky, ktoré platia pre svetový trh, a tiež musí brať do úvahy aj určité politicko-legislatívne problémy, a to vzhľadom na nerovnomerný hospodársky vývoj v štátoch alebo regiónoch.

Ekonomické faktory

Automobilová spoločnosť vyrába vozidlá nielen v Slovenskej republike ale aj v zahraničí. Jej obchodné aktivity ovplyvňujú hospodárske podmienky tuzemského trhu, avšak aj podmienky všetkých ekonomík, kde smeruje vývoz spoločnosti. Vzťahuje sa to k vývoju a stavu hospodárstva, platnej legislatíve a pod. Dopyt po produkcií spoločnosti Volkswagen ovplyvňuje veľkosť dopytu zákazníkov. Ich nákupné správanie ovplyvňuje ekonomická situácia, miera nezamestnanosti, inflácia a pod.

V súčasnej dobe môžeme zaznamenať, že napríklad v Slovenskej republike, Českej republike, ale aj v ďalších krajinách vzrástla hodnota HDP po vstupe do Európskej únie, zároveň sa znížila nezamestnanosť, čo má pozitívny vplyv aj na dopyt po automobiloch. Negatívne však môžeme zhodnotiť súčasnú situáciu, kedy pretrváva pandémia COVID-19, a tiež aktuálne na Ukrajine prebiehajúca vojna.

Sociálne a demografické faktory

Sociálne a demografické faktory sú dôležité faktory, ktoré nemajú priamy vplyv na automobilový priemysel. Avšak ovplyvňuje ho demografický trend vývoja počtu obyvateľov, zloženie populácie v rámci vekových skupín. S tým je spojený problém starnutia populácie. Na základe aktuálneho vývoja môžeme zhodnotiť, že počet ekonomicky produktívnych osôb sa znižuje každým rokom, avšak naopak rastie počet osôb nad 65 rokov, čo nie je pre spoločnosť až také priaznivé.

Technologické a ekologické faktory

Technologickými a ekologickými faktormi sú technické normy, ktorými je zabezpečená vyššia bezpečnosť vozidiel, avšak aj emisné normy a iné legislatívne predpisy. V súvislosti s pôsobením spoločnosti na trhu Európskej únie, je potrebné, aby boli vozidlá certifikované na základe smernice EÚ 2005/64/ES, t.z. podľa normy, ktorá uvádza, že vozidlo musí byť z 85 % recyklovateľné.

4.2.4 Analýza vnútorného prostredia spoločnosti

V súvislosti s analýzou vnútorného prostredia spoločnosti budeme sledovať podnikové zdroje za účelom, aby sme posúdili zdrojový potenciál podniku, jeho kvalitu, veľkosť. Analýza sa vykonáva v rámci hodnotenia štyroch hlavných skupín zdrojov.

Fyzické zdroje

Koncern Volkswagen mal hodnotu majetku v roku 2020 približne 497 114 mil. eur. Kým napríklad v roku 2019 bola hodnota majetku nižšia oproti roku 2020. Najväčší podiel na ňom má dlhodobý hmotný majetok a obežný majetok. Z dlhodobého majetku sú najvýznamnejšie položkou nehmotný majetok. V prípade obežného majetku sú to zásoby a pohľadávky z finančných služieb.

Ľudské zdroje

Počet zamestnancov v koncerne Volkswagen sa každoročne zvyšuje. Avšak v roku 2020 mal koncern mierny pokles zamestnancov. V roku 2019 evidoval 667 748 zamestnancov a v roku 2020 665 445 zamestnancov. Nových uchádzačov o zamestnanie získava prostredníctvom inzercie alebo v rámci personálnej agentúry.

Každý nový pracovník musí prejsť nástupným školením a postupne so súčasnými pracovníkmi absolvuje aj školenie, ktoré sa týka jeho pracovného zaradenia. Spoločnosť zabezpečuje okrem interných školení aj kurzy, a tiež aj externé vzdelávacie akcie. Vzdelanie zamestnancov je zamerané na oblasť nových technológií, avšak aj na jazykovú a odbornú prípravu.

Finančné zdroje

Hlavnými finančnými zdrojmi koncernu sú tržby z predaja osobných vozidiel, predaja náhradných dielov a príslušenstva, ako aj tržby z predaja služieb. V roku 2020 mierne poklesli tržby z predaja vozidiel, čo spôsobila pandémia COVID-19 a čipová kríza. Kým v roku 2020 predstavovali hodnotu 129 595 mil. eur, v roku 2019 mali hodnotu až 157 212 mil. eur.

Nehmotné zdroje

Spoločnosť vyváža svoje produkty do mnohých krajín sveta a kvalita produktov je pre ňu priorita. Dôkazom toho je získanie certifikátov a ocenení. Spoločnosť dbá o dodržiavanie požiadaviek príslušných medzinárodných noriem ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001 a ďalších. Tým je možné zhodnotiť efektívnosť a vhodnosť integrovaného systému riadenia kvality.

Vyhodnotenie

Prostredníctvom PEST analýzy sme zistili vplyv jednotlivých faktorov na automobilový trh koncernu Volkswagen.. Negatívne hodnotíme najmä starnutie populácie, čo má nepriaznivý vplyv na vývoj spoločnosti. Príležitosťou pre spoločnosť je aj inovácia modelov vozidiel, ktorá môže spoločnosti priniesť konkurenčnú výhodu.

Hrozbou sú najmä prísne normy a legislatíva EÚ, avšak aj prípadne požiadavky tuzemského aj zahraničného zákazníka. Ohrozením môžu byť rastúce ceny základných surovín, ktoré sú nevyhnutné na výrobu automobilov. Hrozbou je aj znižovanie počtu obyvateľov v produktívnom veku.

V rámci analýzy zdrojov sme zhodnotili fyzické, ľudské, finančné a nehmotné zdroje spoločnosti. Ako sme zistili, majetok spoločnosti predstavuje najmä dlhodobý majetok a zásoby. V porovnaní s rokom 2019 jeho hodnota vzrástla, čo hodnotíme pozitívne. V roku 2020 sa znížili tržby z predaja vlastných výrobkov a tržby z predaja služieb, čo bolo spôsobené aj pandémiou COVID-19 a nedostatkom čipov do automobilov. Priaznivo hodnotíme, že spoločnosť v rámci systému riadenia kvality dodržiava medzinárodne normy.[83]

4.2.5 SWOT Analýza

Silné stránky	**Slabé stránky**
Najširšie portfólio značiek	Negatívna publicita
Vysokokvalitní zamestnanci	Vysoká miera zvolávania vozidiel
Efektívne výsledky vo fúzií a akvizícií	Redukcia zisku v dôsledku konkurenčných cien
Stratégia diverzifikácie	
Špičkové technológie	
Po predajné služby a podpora	
Výrobné podniky vo väčšine krajín sveta	
Vysoké výrobné kapacity	
Príležitosti	**Riziká**
Rast cien pohonných hmôt	Silná konkurencia
Rast príjmov a HDP	Pokuty a škody
Výrazne zlepšenie politiky udržateľnosti s cieľom napraviť poškodenú povesť	Vládne nariadenia
Dopyt po autonómnych vozidlách	COVID-19 pandémia
Bez údržbové vozidlá	Vojna na Ukrajine

Obr. č. 10 SWOT analýza koncernu Volkswagen
Zdroj [vlastné spracovanie]

Silné stránky

[83] Volkswagen AG. *Balance Sheet*. [Online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html>

Najširšie portfólio značiek. Pod koncern Volkswagen patrí najväčšie množstvo značiek vozidiel. Takéto široké portfólio nemá nijaký iný výrobca vozidiel na svete.

Vysokokvalitní zamestnanci. Volkswagen má vysokokvalifikovaných zamestnancov**.** Kladie vysoký dôraz na vzdelanie a rozvoj zamestnancov, čo prináša nie len efektívnu prácu ale aj rast spoločnosti. Vysoká angažovanosť do riadenia vzťahov so zákazníkmi prináša silnú lojalitu zákazníkov.

Efektívne výsledky vo fúzií a akvizícií. Koncern Volkswagen začlenil do procesu rad poskytovateľov technológií a tým dosiahol zefektívnenie svojich aktivít na trhu a vytvoril stabilný dodávateľský reťazec.

Stratégia diverzifikácie. Príjmy sú rozložené medzi značkami a typmi produktov a služieb. Široké portfólio umožňuje uspokojiť rôzne potreby zákazníkov. Vyrába rôzne druhy vozidiel ako sú osobné, nákladné vozidlá a autobusy. Ponúka aj širokú škálu finančný služieb.

Špičkové technológie. Volkswagen investuje veľké množstvo financií do výskumu a vývoja. Vďaka týmto investíciám zabezpečuje najmodernejšie technológie pre výskum a vývoj vozidiel, služieb.

Po predajné služby a podpora. Vo Volkswagene sa starajú o zákazníkov aj po predaji produktov a služieb. Chyby sa snažia okamžite odstrániť a zamedziť opätovnému vzniku.

Výrobné podniky vo väčšine krajín sveta. Volkswagen má 120 výrobných miest na celom svete. Výrobné miesta sa nachádzajú v Amerike, Ážií, Afrike a Európe.

Vysoké výrobné kapacity. Koncern dokáže vyrobiť tisíce vozidiel denne nakoľko má automatizované výrobné linky.

Slabé stránky

Negatívna publicita. Imidž značky bol poškodený škandálom Dieselgate v roku 2015. Koncern nainštaloval do vozidiel softvérový kód, ktorý kontroloval úrovne emisií počas testovania v laboratóriu, aby spĺňali zákonné limity avšak motoricky boli emisie vyššie ako zákonné limity. V dôsledku tohto škandálu musel koncern stiahnuť z trhu veľké množstvo vozidiel, čo prinieslo koncernu veľkú finančnú stratu.

Vysoká miera zvolávania vozidiel. V Európe má Volkswagen druhú najvyššiu mieru zvolávania vozidiel, ktoré majú chybné diely vo vozidle. V Amerike má Volkswagen najvyššiu mieru zvolávania vozidiel.

Redukcia zisku v dôsledku konkurenčných cien.

Nakoľko je na trhu silná konkurencia, musí Volkswagen uvádzať na trh aj vozidlá s konkurencieschopnými cenami. Aby bol konkurencieschopný, musí znižovať ceny a tým prichádza o zisk.

Príležitosti

Rast cien pohonných hmôt. Volkswagen musí priniesť na trh nové hybridné vozidlá alebo elektromobily, ktoré majú nižšiu alebo žiadnu spotrebu paliva.

Rast príjmov a HDP. Rast príjmov bude mať za následok zvýšenie dopytu a vďaka tomu môže koncern prilákať nových zákazníkov alebo potešiť novými produktami a službami starých zákazníkov.

Výrazne zlepšenie politiky udržateľnosti s cieľom napraviť poškodenú povesť. Koncern Volkswagen sa začína zameriavať na ekologickejšie riešenia výroby ale aj ekologickejšie vozidlá. Príkladom je zavedenie stratégie SPOLU 2025+. Politika trvalej udržateľnosti môže priniesť nové produkty a služby na trh ale aj očisti povesť Volkswagenu po emisnom škandále Dieselgate.

Dopyt po autonómnych vozidlách. Autonómne vozidlá sú vozidlá, ktoré by sa pohybovali samostatne bez vodiča. Avšak niektoré vozidlá už sú čiastočne autonómne. Vytvoriť plne autonómne a automatizované vozidlo je komplikované, nakoľko predstavuje komplikované technologické a legislatíve procesy.

Bez údržbové vozidlá. Vývojom interiérov a exteriérov sa môžu pokúsiť o vývoj bez údržbových vozidiel, ktoré by priniesli väčší úžitok spotrebiteľom.

Riziká

Silná konkurencia. Hrozba vysokej konkurencie prináša veľa rizík, či už vzniku silnej konkurencieschopnosti alebo zníženiu ziskovosti.

Pokuty a škody. V dôsledku poškodenej povesti emisným škandálom koncern Volkswagen vyplatil množstvo pokút a škôd v hodnote niekoľkých miliárd eur. Spoločnosť je však stále zapletená do množstva súdnych sporov a následných odškodnení, ktoré ešte môžu spoločnosti priniesť množstvo finančných škôd.

Vládne nariadenia. Vládne nariadenia v oblasti emisií a skleníkových plynov priamo ovplyvňujú výrobu a predaj vozidiel. Na základe vládnych nariadení musia automobilové spoločnosti upravovať procesy výroby a vývoja vozidiel.

COVID-19 pandémia. Pandémia spôsobila pokles tržieb a stratu zamestnancov v celom koncerne. Karanténe opatrenia mali za následok zastavenie niektorých oddelení, čo málo za následok straty vo výrobe a tým finančné ale aj časové straty.

Vojna na Ukrajine. Vojna predstavuje nepredvídateľné okolnosti. Momentálna situácia na Ukrajine predstavuje stratu trhu ale aj stratu dodávok surovín z Ruska z dôvodu stanovených sankcií voči Ruskej federácii.

5. Diskusia

Na základe analýzy systému manažérstva a marketingovej stratégie koncernu Volkswagen v tejto časti zhrnieme výsledky práce a navrhneme odporúčania pre prax.

Ako sme zistili, tak spoločnosť dodržiava zásady aj požiadavky normy ISO 9001. Prvotným zámerom spoločnosti je zamerať sa najmä na zákazníka. Spokojnosť zákazníka pre ňu plní dôležitý cieľ. Pre koncern nie je dôležité si len získať nových zákazníkov, avšak aj udržiavať si už verných zákazníkov. Prostredníctvom strategických ukazovateľov si majú možnosť kontrolovať spokojnosť zákazníkov.

Pri riadení ľudských zdrojov spoločnosť využíva funkčnú stratégiu, teda zameriava sa na nové moderné formy práce, kde môžeme zaradiť aj agilnú prácu. Jej prístupom, kde je zodpovednosť prenášaná na tímy. Koncern sa v súvislosti s riadením ľudských zdrojov snaží najmä o to, aby bol vynikajúci zamestnávateľ, aby jeho zamestnanci boli dostatočne kompetentní, lojálni, a tiež aj motivovaní, usiluje sa o to, aby v priestoroch pracoviska prevládali optimálne podmienky. Ďalej sa snaží o vytvorenie príkladnej firemnej kultúry a posledným cieľom je vytvoriť prevádzkovú dokonalosť.

Pre Volkswagen je dôležité, aby sa jeho zamestnanci zapájali do hodnotenia koncernu alebo aj organizácií, ktoré sú súčasťou tohto koncernu. Zamestnanci majú informácie o pripravovaných zmenách, aby sa mohli zapojiť do rozhodovania. Využívané sú prieskumy verejnej mienky, ako aj firemnej kultúry, zisťujú sa požiadavky zamestnancov, a tiež aj ich spokojnosť.

V koncerne je zavedený inovatívny procesný prístup, a to v rámci systému Together4Integrity, ktorý znamená spolu pre integritu. Jeho cieľom je vytvorenie silných a súdržných štandardov koncernu, ktoré sa budú uvádzať v zásadách a smerniciach koncernu.

Koncern Volkswagen vychádza so stratégie skupiny SPOLU 2025+, ktorú tvoria konzistenčné strategické rozhodnutia a špecifické moduly, ktoré podporujú konkurencieschopnosť spoločnosti, a tiež aj jej dlhodobú ziskovosť. Sú to moduly Najlepšie riadenie, Najlepší výkon, Najlepšia značka, Automobilová spoločnosť so softvérom a Vynikajúce vedenie.

V rámci svojej stratégie si koncern určil aj štyri hlavné cieľové dimenzie, ktorými sú: nadšení zákazníci, vynikajúci zamestnávateľ, vzor pre životné prostredie, bezpečnosť a integrita a konkurencieschopná ziskovosť.

Na základe analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia sme zostavili SWOT analýzu koncernu Volkswagen, kde sme zistili jeho silné a slabé stránky, a tiež aj príležitosti a ohrozenia.

Rozpor medzi systémom manažérstva a marketingovou stratégiou SPOLU 2025+ vzniká pri nedostatočnej kontrole výsledných produktov, pretože je veľa poškodených dielov na vozidlách a musia sa opravovať prípadne vymieňať diely. Systém manažérstva nedostatočnou kontrolou nedodržiava cieli stratégie vynikajúca značka a bezpečnosť produktov.

Hoci je Volkswagen výnimočný vďaka svojej značke, svojim zamestnancom, a tiež aj špičkovým technológiám a neustálym inováciám, tak je dôležité, aby už nebol poškodený imidž značky, ako tomu bolo v prípade škandálu Dieselgate, ktorý spôsobil spoločnosti veľkú finančnú stratu. Negatívom je aj vysoká miera zvolávania vozidiel. Koncern môže tomu predísť najmä tým, že bude dostatočne riadiť svojich zamestnancov, ktorí budú pravidelne školení. Rovnako dôležitá je aj interná komunikácia, ktorou sa dá predísť možnému zlyhaniu ľudského faktora, ale aj techniky. Potrebná je aj dôsledná dokumentácia koncernu.

Veľkou príležitosťou pre Volkswagen sú ekologickejšie vozidlá, a to elektromobily, ale tiež aj hybridné vozidlá, vďaka ním majú možnosť ľudia ušetriť na cenách pohonných hmôt. Avšak kvalita elektromobilu je nepriamo úmerná k cene elektromobilu a tým odrádzajú ľudí od nákupu vozidiel.

Nižšie uvádzame odporúčania pre prax, a to vzhľadom na zistené slabé stránky koncernu a jeho možné príležitosti.

5.1 Odporúčania pre prax

Riadenie a rozvoj ľudských zdrojov

Nakoľko v koncerne dochádza ku vysokému zvolávaniu vozidiel oproti konkurencii, a tiež nastal aj škandál Dieselgate v roku 2015, pretože koncern nainštaloval do vozidiel softvérový kód, ktorý kontroloval úrovne emisií počas testovania v laboratóriu. Aby spĺňali zákonné limity, avšak motoricky boli emisie vyššie ako zákonné limity. Preto je dôležité, aby dochádzalo k neustálemu usmerňovaniu, riadeniu a rozvoju ľudských zdrojov. Pre kvalitu koncernu je to nevyhnutná efektívnejšia kontrola na všetkých úrovniach vo výrobe, aby sa predišlo poškodzovaniu značky na svetovom trhu oproti konkurencii. Odporúčame, aby dochádzalo k neustálemu riadeniu, vzdelávaniu, a tiež aj zdokonaľovaniu zručnosti zamestnancov, a tým by sa dosahovala ich vyššia angažovanosť

do procesu. Pre zamestnancov je dôležité organizovať školenia, prednášky, prezentácie, ktoré majú veľký vplyv na organizačnú štruktúru koncernu. Je nevyhnutné školiť zamestnancov, a tiež je potrebné vymedziť ich povinnosti a právomoci, aby tak mohli viesť k zlepšovaniu kvality.

Motivácia zamestnancov je dôležitá zložka riadenia zamestnancov. Nevyhnutná je správna komunikácia so zamestnancami, rovnako aj ich odmeňovanie, motivovanie a v neposlednom rade je potrebná aj starostlivosť o zamestnancov, čo môže viesť k vyššej produktivite a väčšej spokojnosti, a to či už v rámci koncernu, ako aj zákazníka. V prípade, že sa Volkswagen rozhodne investovať do vzdelávania zamestnancov, tak to bude mať aj pozitívny vplyv na kvalitu výroby. Koncernu to prinesie kvalitnú produkciu, špičkové výrobky a dobré meno. Ak by došlo k zlyhaniu ľudských zdrojov, tak by to negatívne ovplyvnilo kvalitu celého procesu výroby.

Dôsledná dokumentácia spoločnosti

Vhodným odporúčaním, ktoré by viedlo k zefektívneniu procesu výroby, je tiež dôsledná dokumentácia, ktorá je významná zložka informačného a komunikačného systému v podniku. V tejto oblasti je nevyhnutné, aby dochádzalo k potrebnému špecifikovaniu, prepracovaniu a celkovému zdokonaleniu sprievodnej dokumentácie.

Nevyhnutnosťou je informovanosť zamestnancov, ktorá by mala byť uskutočňovaná jasne formulovanými technologickými postupmi a navrhnutými plánmi (technická a technologická dokumentácia). V prípade pracovných postupov, technologických popisov a prevedených kontrol platí, že sa musia zdokumentovať, a to pri bežných prevádzkových podmienkach. Zároveň musí byť táto dokumentácia k dispozícií. Kvalitne spracovaná dokumentácia predstavuje nápomocný údaj pre zamestnancov, ktorí pracujú vo výrobe, avšak tiež je významný podklad aj pre manažérov. Tí majú možnosť ihneď reagovať na základe potreby zavedením potrebných opatrení. Dokumentáciou je možné dosahovať a udržiavať efektívnu produktivitu procesu.

Informovanosť zamestnancov

Pre internú komunikáciu v koncerne by mala byť rýchla, jasná, a tiež aj bezpečná, aby dochádzalo ku plynulému výrobnému procesu. Komunikácia môže byť zdokonalená pravidelným informovaním zamestnancov o úspechoch spoločnosti, o jej dosahovaných výsledkoch, avšak tiež aj o prípadných neúspechoch a nedostatkoch. Môže to byť dosiahnuté informačnými tabuľkami a nástenkami, uviesť sa môžu aj prehľadné grafy.

Okrem informačných aktivít môžu byť využité aj brožúry. Zamestnanci budú tak dostatočne informovaní, a tým, že budú vedieť o úspechoch Volkswagenu, tak to môže byť pre nich motivujúce, pretože sa na nich podieľali.

Dôležitý faktor vo výrobnej etape sú bežní zamestnanci, avšak tiež aj ich nadriadení, ktorých úlohou je dohliadať nad výrobou. Zamestnanci by mali najmä komunikovať s nimi, je nevyhnutné, aby ich majstri riadili, pomáhali im, a tiež aj vysvetľovali. Interná komunikácia v spoločnosti môže byť zlepšená napríklad krátkymi poradami pred začatím smien. Rádoví zamestnanci musia mať dostatok informácií o ich pracovnej pozícií, avšak tiež aj ich zodpovednosti za kvalitu produktov. Tým dôjsť k skvalitneniu výrobného procesu, to bude mať pozitívny vplyv na kvalitu produktu.

Výroba ekologických vozidiel

Vláda Slovenskej republiky odsúhlasila zámer, aby aj Slovenská republika znižovala emisie skleníkových plynov, a to aspoň o 40 % do roku 2030, a s rastom podielu spotreby energie z obnoviteľných zdrojov aspoň o 27 %. Tým, že schválila návrh o podpore ekologických vozidiel v cestnej doprave, tak sa zaviazla k tomu, aby dosiahla aspoň 27 % úsporu energie, tiež je jej cieľom zvýšenie energetickej bezpečnosti, konkurencieschopnosti a udržateľnosti v Európskej únií. Posilniť sa má aj konkurencieschopnosť priemyselnej výroby ekologických vozidiel.

Veľmi perspektívne riešenie sú elektromobily. Čoraz viac si získavajú väčší záujem verejnosti a zároveň majú aj väčšiu politickú podporu. Elektrické vozidlá sú poháňané elektrickou energiu, ktorá je uložená v akumulátore. V prípade hybridných vozidiel platí, že využívajú spaľovací motor, a tiež aj elektromotor. Do budúcnosti môžu predstavovať vhodnú alternatívu klasických spaľovacích vozidiel. Ich najväčší potenciál je v tom, že neprodukujú žiadne priame emisie, a to oproti spaľovacím vozidlám, čo by bolo prínosom pre mestá. Veľa miest sa stretáva s problémami zhoršujúcej sa kvality ovzdušia a hluku. To má následne negatívny vplyv na zdravie obyvateľov. Najmä vo vyspelých krajinách to vedie k podpore elektro mobility.

Sme toho názoru, že koncern by sa do budúcnosti mal venovať produkcií elektromobilov a hybridných vozidiel, nakoľko cena pohonných hmôt tiež neustále rastie. Tiež je očakávané, že ľudia budú prejavovať vyšší záujem o tieto vozidlá v budúcich rokoch. Tým by mohol konkurovať ostatným, pretože ho to robí jedinečnou. Avšak je potrebné o ponuke týchto vozidiel informovať ľudí, a to napríklad prostredníctvom internetovej stránky alebo informačných brožúr.

Ak sa zameriame na ekonomické hľadisko prevádzky, tak elektromobily sa spájajú s nízkymi výdavkami na údržbu, servis aj prevádzku. Nevýhodou je najmä ich vysoká cena, ktorá odrádza ľudí od ich nákupu ale aj kvalita elektromobilov, ktorá nedosahuje na konkurenciu. Elektro mobilita v koncerne Volkswagen je ešte na počiatku svojej éry. Cena je väčšinou až dvojnásobne vyššia než pri klasickom vozidle. Elektromobily by mali byť sprevádzané lepšími stratégiami.

Záver

Kvalita v súčasnosti plní dôležitú úlohu, a tiež ju považujeme za úplne bežnú, nakoľko iba malá časť z nás by si vedela predstaviť živote bez produktov, ktoré by neboli schopné splniť naše požiadavky. Nevyhnutné je zamyslieť sa nad tým, ktorými procesmi, a tiež výrobnými postupmi si musia produkty prejsť, aby sa mohli dostať ku spotrebiteľov, a to v požadovanom stave, aby dokázali uspokojiť ich potreby.V súčasnosti mnoho spoločnosti ponúka svoje produkty, ktorých kvalita predstavuje jeden z faktorov, ktorý by nás mal motivovať k nákupu. Manažmentu kvality sa pripisuje veľký význam, nakoľko využitím prístupov manažmentu kvality vedie k splneniu požiadaviek, ktoré majú naši zákazníci, avšak tiež tým dochádza k zabezpečeniu si silnej pozície na konkurenčnom trhu.

Manažment kvality je spájaný s riadením činnosti, ktoré majú vplyv na životné prostredie, a tiež aj bezpečnosť práce. Pri priemyselných podnikoch platí, že znečisťujú životné prostredie, a tiež tu môže dôjsť oproti ostatným podnikom k častejším pracovným úrazom u zamestnancov. Využívaním manažmentu kvality v každej z činnosti podniku vedie k zlepšovaniu efektívnosti podniku. Potvrdenie, ktoré používa systém manažmentu kvality, sú certifikáty. Najznámejším a najuznávanejším prístupom sú cerifikáty Medzinárodnej normalizačnej organizácie – International Organization for Standardization.

Ľudský faktor predstavuje významný činiteľ pri dosahovaní požadovanej úrovne kvality. Na jej dosiahnutie je potrebná kvalifikácia, a tiež aj organizované školenia a motivácia zamestnancov. Udržiavanie a zvyšovanie kvalifikácie a profesionality zamestnancov je cieľom takmer každej spoločnosti.

Práca sa zaoberá problematikou kvality, systémov manažmentu kvality, metód, ktoré sa používajú pri riadení kvality, a v neposlednom rade aj marketingovou stratégiou spoločnosti. Čitateľ je oboznámený s vybranou organizáciou, systémom riadenia kvality v organizácií, a tiež aj s marketingovou stratégiou.

Systém riadenia kvality vo vybranej spoločnosti je zavedený spoľahlivo a zároveň odpovedám požiadavkám noriem ISO. Nakoľko sa spoločnosť neustále rozvíja a rastie, tak je dôležité, aby dochádzalo aj k rozvíjaniu systému manažmentu kvality.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo na základe preskúmania systému manažérstva a marketingovej stratégie v koncerne Volkswagen navrhnúť prepojenie medzi marketingovou stratégiou a realizáciou systémového prístupu k manažérstvu, identifikovať rozpory, ktoré môžu medzi týmito pohľadmi vznikať a navrhnúť opatrenia s pozitívnym vplyvom na udržateľnosť.

V prípade manažérstva kvality platí, že tiež potrebuje ciele a zámery, aby mohol existovať. Je dôležité, aby spoločnosť mala uvedený konečný cieľ v stratégií, ktorým by sa zabezpečila kvalita produktov. Rovnako dôležité sú aj krátkodobé ciele, ktoré sa musia brať do úvahy, aby bolo možné konečný cieľ dosiahnuť. V prípade manažmentu kvality platí, že funguje efektívne vtedy, ak má manažment spoločnosti stanovenú dlhodobú víziu celého procesu. Pri tejto vízií nebude vývoj systému riadenia kvality predstavovať problém.

Proces riadenia kvality ovplyvňuje školenie zamestnancov. Koncern Volkswagen by sa mal usilovať o to, aby školil pravidelne svojich zamestnancov. Zároveň aj v prípade vzdelávania zamestnancov platí, že sa musí neustále zlepšovať.

Zabezpečovanie kvality sa musí uskutočňovať nielen v súvislosti s dodržiavaním predpisov, avšak má byť vykonávané s cieľom, aby sa zabezpečila spokojnosť zákazníkov. Preto je potrebné, aby sa stratégia hneď zameriavala na zákazníka. Stratégie sa musí zameriavať na zámery a potreby zákazníkov, a zároveň takto môže určiť hlavné aspekty pre úspešný systém manažérstva kvality. Aby so mohol koncern dosiahnuť, je potrebné určenie zákazníckej základne. V súvislosti s týmito údajmi zistíme, čo zákazníci očakávajú od jeho produktov, a to vzhľadom na hľadisko kvality.

V neposlednom rade je dôležité, aby za stratégiu riadenia kvality niesli zodpovednosť vysokopostavení manažéri, ktorí už majú dostatočnú prax v tejto oblasti. Títo manažéri by mali niesť zodpovednosť za plánovanie v budúcom období, a tiež aj určovanie politík, ktoré pomôžu dosiahnuť hlavný cieľ alebo víziu.

Ako sme zistili, tak nedostatkom spoločnosti bola už spomenutý škandál Dieselgate, ktorý spôsobil spoločnosti veľkú finančnú stratu. Bolo by možné mu predísť, keby sa napríklad zlepšila interná komunikácia v koncerne, a tiež keby boli pravidelne školení zamestnanci spoločnosti, a v neposlednom rade je veľmi dôležité aj správne riadenie zamestnancov, a tiež aj ich kontrola.

Zoznam použitej literatúry

CIBÁKOVÁ , Viera - CIBÁK, Ľuboš- RÓZSA, Zoltán. *Marketing služieb.* Bratislava : VŠEMVS, 2014. s. 399. ISBN 978-80-89600-22-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka 2010. *Základy managementu. Základní manažérske činnosti + 25 manažérskych technic.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. s. 266. ISBN 978-80-244-2352-4.

ČIHOVSKÁ, Viera- MATUŠOVIČOVÁ, Monika. Obchodný manažment. Prvé. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. s. 266. ISBN 978-80-8168-515-6

HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové stratégie.* Prvé. Praha : Idea servis, 2014. s. 103. ISBN 978-80-85970-81-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Druhé . Praha : Grada Publishing, 2013. s. 368. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARKALÍKOVÁ, Marta.. *Kvalita produktu v službách a cestovnom ruchu.* Prvé. Bratislava : EKONÓM, 2017. s. 227. ISBN 978-80-225-4478-8.

KOREŇOVÁ, Monika. 2005. *Analýza implementácie manažmentu kvality pre životný cyklus aplikačného programového vybavenia pre zákazníka*. In Manažment v teórií a praxi, roč. 1, 2005, č. 3. s. 35. ISSN 1336-7137.

LANČARIČ, Drahoslav – SAVOV, Radovan. – PAŠKA, Ľubomír. 2011. *Strategický manažment kvality v podmienkach agropodnikateľských subjektov na Slovensku*. Nitra: SPU, 2011. s. 25-27. ISBN: 978-80-552-0705-6.

MAJTÁN, Miroslav a kol. *Manažment.* Šieste. Bratislava : Sprint 2, 2016. s. 408. ISBN 978-80-89710-27-0.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Managment kvality pro 21. století.* Prvé. Praha : Managment Press, 2018. s. 366. ISBN 978-80-726-1561-2.

PAPULA, Jozef- PAPULOVÁ, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment*. Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2015. s. 277. ISBN 978-80-8168-193-6.

PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality.* Tretie. Bratislava : Wolters Kluwer, 2018. s. 159. ISBN 978-80-8168-834-8.

SLÁVIK, Štefan. *Strategický manažment.* Prvé. Bratislava : Sprint 2, 2013. s. 390. ISBN 978-80-89393-96-1.

SOCHA, Luboš– KOBLEN, Ivan – SOCHA, Vladimír. 2020. *História a základné pojmy v manažérstve kvality*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2020. s. 114. ISBN 978-80-553-3588-9.

VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, enviromentua bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe.* Praha : MANAGEMENT PRESS, 2010. s. 360. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové zdroje:

ACCIA, s.r.o. *ISO/TS 9002 Návod na aplikovanie normy ISO 9001:2015.* [Online] 2016. Dostupné na internete: https://www.iso9001-2015.sk/iso-ts-9002-navod-na-aplikovanie-normy-iso-9001-2015/.>

ACCIA, s.r.o. *ISO 9000:2015 Základy a slovník.* [Online] 2015.
Dostupné na internete: https://www.iso9001-2015.sk/iso-9000-2015-zaklady-a-slovnik/.>

GAŠPARÍK, Jozef- GAŠPARÍK, Marián. *Prechod k novej norme STN EN ISO 9001:2016. Prechod k novej norme STN EN ISO 9001:2016.* [Online] 2021.
Dostupné na Internete: http://www.pomaks.sk/article/?i=46>.

GOGGIN, Michael. *The VRIO Framework (With A Real-Life Example).* [Online] 2021.
Dostupné na internete: https://www.clearpointstrategy.com/vrio-framework/.>

HUSAIN, Syed. 2016. *Quality Management Systems*. [online]. 2016.

Dostupné na internete:
<https://www.researchgate.net/publication/302995931_Quality_Management_Systems?enrichId=rgreq-c30df4e3d2515140405b8acf99d2b826-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMwMjk5NTkzMTtBUzozNjEwMDQzMDg0MTg1NjNAMTQ2MzA4MTU0MjI5Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf>

Institut kvality, environmentu a BOZP. *Systém manažérstva kvality – čo to je? Aké normy ISO radu 9000 poznáme?* [Online] 2017.
Dostupné na internete: https://isocertifikat.sk/system-manazerstva-kvality-co-to-je-ake-normy-iso-radu-9000-pozname/>

LORENTE, Martinéz a kolektív. *Total quality management: origins and evolution of the term.* [Online].1998.
Dostupné na internete:
https://www.researchgate.net/publication/263752163_Total_quality_management_Origins_and_evolution_of_the_term. >

managementmania.com. *Analýza 5F (Five Forces).* [Online] 2015.
Dostupné na internete: https://managementmania.com/sk/analyza-5f-five-forces.>

MUSLIHAT, Dinnie. 2021. *Iba SMART ciele vám prinesú výsledky. Takto si ich dokážete stanoviť.* [Online] 2019.
Dostupné na internete: https://stavamesauspesnymi.sk/iba-smart-ciele-vam-prinesu-vysledky-takto-si-ich-dokazete-stanovit/.>

UHER, Radim. *Značkám chybí positioning. Jaký je jeho základní koncept?* [Online] 2021.
Dostupné na internete: https://www.dvamluvci.cz/znackam-chybi-positioning-jaky-je-jeho-zakladni-koncept/.>

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9000.* [Online] 2016.
Dostupné na internete:
https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=123072. >

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9001*. [Online] 2016. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=122449. >

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN P ISO/TS 9002*. [Online] [Online] 2017. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=125164.>

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9003*. [Online] 1997. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=50116.>

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9004*. [Online] 2019. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=50116.>

Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. *STN EN ISO 9004*. [Online] 2019. Dostupné na internete: https://normy.unms.sk/eshop/public/standard_detail.aspx?id=129202. >

Volkswagen AG. *Brands and Business Fields*. [Online] 2021. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/divisions/brands-and-business-fields.html>

Volkswagen AG. *Balance Sheet*. [Online]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/consolidated-financial-statements/balance-sheet.html>

Volkswagen AG. *Employee participation*. [Online] 2021. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/employee-participation.html>

Volkswagen AG. *Employees*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees.html >

Volkswagen AG. *Five modules of the TOGETHER 2025+ strategy*. [Online].
Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/five-modules-of-the-together-2025-strategy.html>

Volkswagen AG. *Goals and Key Performance Indicators of the Group's strategy*. [Online]. Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies/goals-and-key-performance-indicators.html>

Volkswagen AG. *Goals and Strategies. Goals and Strategies*. [Online].
Dostupné na internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/goals-and-strategies.html. >

Volkswagen AG. *Holistic integrity and compliance management system*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete:
https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=proces&pageID=70054>

Volkswagen AG. *Quality*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete:
https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=improve&pageID=70072>

Volkswagen AG. *Increasing attracitveness as an employer and target-group-specific development programs*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/increasing-attractiveness-as-an-employer.html>

Volkswagen AG. *Internal Management &system and Key Performance Indicators*. [Online] 2021.

Dostupné na Internete:
https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=plan&pageID=69984>

Volkswagen AG. *Letter to our Shareholders*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/to-our-shareholders/letter-to-our-shareholders.html>

Volkswagen AG. *Preventive healthcare and occupational safety*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/employees/preventive-healthcare.html>

Volkswagen AG. *Production.* [Online] 2021.[cit. 2022-03-15]. Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/production.html >

Volkswagen AG. *Risk management and internal control system*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete:
https://annualreport2020.volkswagenag.com/servicepages/search.php?q=CMS&pageID=70122>

Volkswagen AG. *Sales and Marketing*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/sustainable-value-enhancement/sales-and-marketing.html >

Volkswagen AG. *Structure and Business Activities*. [Online] 2021.
Dostupné na Internete: Structure and Business Activities:
https://annualreport2020.volkswagenag.com/group-management-report/structure-and-business-activities.html>

Volkswagen AG. *Volkswagen Group strengthens quality assurance – Frank Welsch to lead the new unit.* [Online] 2021.
Dostupné na Internete: https://www.volkswagenag.com/en/news/2021/01/volkswagen-group-strengthens-quality-assurance.html >

Volkswagen AG. *Zásady správania*. [Online] 2019.
Dostupné na Internete:
https://sk.volkswagen.sk/content/dam/companies/sk_vw_slovakia/dodavatelia/nakup/Code_of_conduct_2019_SK.pdf >

Tarnowski M. *Automotive SPICE*. [Online] 2015.
Dostupné na Internete: https://www.plays-in-business.com/automotivespice/>

Normy:

STN EN ISO 9004: 2019: Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu