

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/B/2019/36100139014637060

**ZDOKONALENIE MEDZINÁRODNEJ
MARKETINGOVEJ STRATÉGIE NAPLNENÍM
KRITÉRIÍ MODELU CAF**

Bakalárska práca

2019

Anna Buchová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**ZDOKONALENIE MEDZINÁRODNEJ
MARKETINGOVEJ STRATÉGIE NAPLNENÍM
KRITÉRIÍ MODELU CAF**

Bakalárska práca

Študijný program: Medzinárodné podnikanie

Študijný odbor: Medzinárodné podnikanie

Školiace stredisko: Katedra medzinárodného obchodu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Lenka Schweighofer

Bratislava 2019

Anna Buchová

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som spracovala sama a uviedla som všetky zdroje, z ktorých som čerpala.

Dátum:

.....
(podpis študenta)

Pod'akovanie

V tejto časti by som rada pod'akovala vedúcej záverečnej práce Ing. Lenke Schweighofer za cenné rady a venovaný čas, ktoré mi pri spracovaní danej témy poskytla. Rovnako chcem pod'akovať rodine a priateľom za podporu.

Abstrakt

Buchová, Anna: *Zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie naplnením kritérií modelu CAF* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – Vedúci záverečnej práce: Ing. Lenka Schweighofer. – Bratislava: OF EU, 2019, s. 42

Cieľom záverečnej práce je navrhnúť odporúčania na zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie konkrétnej spoločnosti pomocou naplnenia kritérií modelu CAF. Práca je rozdelená do 3 kapitol. Obsahuje 3 grafy a 2 tabuľky. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu pojmov medzinárodná marketingová stratégia a komplexné manažérstvo kvality a rovnako sú tu demonštrované súvislosti medzi týmito pojmami. Ďalej podrobne popisuje model CAF, jeho podstatu, štruktúru a jednotlivé kritériá tohto modelu. V ďalšej časti je charakterizovaný hlavný cieľ a vedľajšie ciele a rovnako sa tu uvádza metodika práce a spôsob získavania zdrojov. Záverečná kapitola sa zaoberá popisom medzinárodnej marketingovej stratégie konkrétnej spoločnosti a zobrazuje jednotlivé činnosti tejto spoločnosti prostredníctvom kritérií modelu CAF. Výsledkom riešenia danej problematiky je súbor opatrení, ktoré by mohli slúžiť na zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie spoločnosti.

Kľúčové slová:

medzinárodný marketing, medzinárodná marketingová stratégia, komplexné manažérstvo kvality, model CAF

Abstract

Buchová, Anna: *Improving the international marketing strategy through fulfilling the CAF model criteria* – The University of Economics in Bratislava. The Faculty of Commerce; Department of international trade. – Supervisor: Ing. Lenka Schweighofer. – Bratislava: OF EU, 2019, p. 42

The aim of the final thesis is to propose recommendations for improving the international marketing strategy of a particular company by fulfilling the CAF model criteria. The thesis is divided into three chapter. It contains 3 graphs and 2 tables. The first chapter is devoted to theoretical definition of the concepts of international marketing strategy and total quality management, and also the connections between these concepts. It also describes the CAF model below, its basis, structure and individual criteria of the CAF model. The next chapter describe the main goal and also the partial goals. This chapter also contains the methodology of the work and the data obtaining process. The final chapter deals with the description of the international marketing strategy of a particular company and the description of individual activities in this company through the CAF model criteria. As a result of this thesis is a set of action, that could be used for improving the international marketing strategy of the company.

Key words:

international marketing, international marketing strategy, total quality management, CAF model

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Pojem medzinárodná marketingová stratégia	10
1.2 Komplexné manažerstvo kvality	11
1.3 Prepojenie marketingu a manažerstva kvality.....	12
1.4 Model CAF.....	13
1.4.1 Vznik modelu CAF	13
1.4.2 Podstata modelu CAF.....	14
1.5 Štruktúra modelu CAF	17
1.5.1 Kritériá predpokladov.....	18
1.5.2 Kritériá výsledkov	20
1.6 Systém hodnotenia modelu CAF	22
1.7 Používanie modelu CAF na Slovensku.....	22
1.8 Národná cena SR za kvalitu	23
2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania	24
3 Výsledky práce a diskusia	25
3.1 Predstavenie spoločnosti Spedo	25
3.2 Medzinárodná marketingová stratégia spoločnosti Spedo	26
3.3 Analýza spoločnosti z pohľadu kritérií modelu CAF	26
3.3.1 Naplnenie kritéria vodcovstvo.....	26
3.3.2 Naplnenie kritéria stratégie a plánovanie	29
3.3.3 Naplnenie kritéria zamestnanci	31
3.3.4 Naplnenie kritéria partnerstvá a zdroje.....	32
3.3.5 Naplnenie kritériá procesy.....	35
3.4 SWOT analýza spoločnosti Spedo	36
3.5 Návrhy na zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie spoločnosti Spedo.....	37
Záver	39
Zoznam použitej literatúry	40

Úvod

Marketing neustále ovplyvňuje naše životy, ponúka nové výzvy a príležitosti. Hoci niektorí ľudia si pod pojmom marketing predstavujú len reklamu a tvorbu zisku, nie je to celkom tak, pretože tieto sú len časť z jedného veľkého celku. Pomocou marketingu môžu organizácie dosiahnuť svoje ciele a ideály. Na docielenie úspešného marketingu je potrebná spolupráca všetkých súčasti podniku, nie len marketingového oddelenia. Prostredníctvom kvalitnej marketingovej stratégie môžu spoločnosti upevniť svoju pozíciu na domacom ako aj zahraničnom trhu, čo je v súčasnom globalizovanom svete nevyhnutné pre dosiahnutie úspechu. Pritom je dôležité, aby mali organizácie stanovené ciele, ktoré chcú dosiahnuť.

Záverečná práca je zameraná na navrhnutie vylepšení medzinárodnej marketingovej stratégie spoločnosti Spedo, ktorá ponúka prepravné služby na slovenskom ako aj zahraničnom trhu. V práci opíšeme spoločnosť Spedo pomocou kritérií modelu CAF, pričom odhalíme silné stránky firmy a oblasti na zlepšenie. Aj keď je model CAF primárne určený pre potreby verejnej správy, vychádza však z modelov komplexného manažérstva kvality, ktoré sa používajú aj v súkromnom sektore. Z tohto dôvodu veríme, že môžu byť jednotlivé kritériá modelu CAF aplikované aj na súkromný podnik.

Primárnym cieľom záverečnej práce je popísať medzinárodnú marketingovú stratégiu spoločnosti Spedo a následne navrhnúť odporúčania na zdokonalenie tejto marketingovej stratégie pomocou kritérií modelu CAF.

V teoretickej časti záverečnej práce najprv vymedzíme pojmy medzinárodná marketingová stratégia a komplexné manažérstvo kvality, pričom charakterizujeme aj súvislosti medzi týmito oblasťami. Ďalej sa budeme venovať modelu CAF, kde uvedieme podstatu a štruktúru tohto modelu a bližšie opíšeme jednotlivé kritériá modelu CAF. V druhej časti bakalárskej práce opíšeme hlavný cieľ výskumu a takisto aj vedľajšie ciele. V poslednej časti našej práce stručne charakterizujeme spoločnosť Spedo a popíšeme medzinárodnú marketingovú stratégiu tejto spoločnosti. Ďalej pomocou kritérií modelu CAF premietneme jednotlivé aktivity vo firme. Vďaka tomu neskôr prostredníctvom SWOT analýzy odhalíme silné stránky a oblasti na zlepšenie.

Výsledkom práce bude návrh odporúčaní na zdokonalenie procesov v spoločnosti Spedo, pričom si myslíme, že sa vylepšenie jednotlivých činností premietne aj na zdokonalení medzinárodnej marketingovej stratégie. Práca môže slúžiť ako inšpirácia pre spoločnosť, ktorá by vďaka nej mohla vylepšiť fungovanie jednotlivých procesov v organizácii a tým sa priblížiť k docieleniu stanovených ideálov.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnosti sa s marketingovými nástrojmi stretávame v bežnom živote takmer všade, či už vedome alebo nevedomky, neustále na nás vplývajú. Marketing zohráva v spoločnosti dôležitú úlohu, podnecuje poskytovateľov produktov a služieb neustále sa rozvíjať, byť stále kreatívnejší a v poslednej dobe dbať čoraz viac na kvalitu poskytovaných produktov a služieb. Je potrebné si uvedomiť, že nejde len o obmedzené množstvo úloh na danom oddelení, efektívny marketing je úsilím celej firmy. Marketing riadi víziu, poslanie a strategické plánovanie, rozhodnutia o zákazníkoch, partneroch, komunikačných a distribučných kanáloch. Snaha o dosiahnutie vytýčených cieľov môže byť úspešná len v prípade, že všetky oddelenia v spoločnosti pracujú ako jeden celok.¹

Medzinárodný marketing vychádza z rovnakých princípov ako domáci, pretože marketingové princípy a koncepcie sú univerzálne uplatniteľné. Samozrejme medzi uvedenými pojmami existujú isté rozdiely, a to z dôvodu prekračovania národných hraníc. Tieto rozdiely vychádzajú hlavne z odlišného marketingového prostredia v zahraničí (napr. jazyk, mena, multikulturalita, zvyky, tradície, a pod.). V dnešnom globalizovanom svete je medzinárodný marketing považovaný za jeden z hlavných nástrojov, ktoré by mali firmy, organizácie, samosprávy a rôzne iné subjekty na trhu využívať za účelom prežitia a prosperovania na trhu.

Marketing sa však nepoužíva len v komerčnej, ziskovej sfére. Marketingové nástroje a princípy sa uplatňujú aj v neziskových organizáciách, v samospráve, pri propagácii ľudí, miest a udalostí v snahe zabezpečiť si trhovú hodnotu a stabilnú pozíciu na trhu.²

1.1 Pojem medzinárodná marketingová stratégia

Pre lepšie porozumenie danej problematike si v tejto kapitole záverečnej práce priblížime pojem medzinárodná marketingová stratégia z pohľadu rôznych autorov.

Marketingový cieľ sa dosahuje využitím vhodnej marketingovej stratégie, pozostávajúcej z viacerých procesov, rozhodnutí, ľudských aktivít a činností, ktoré by mala organizácia vykonávať, aby sa dopracovala k vytýčeným cieľom. Okrem toho je potrebné uvažovať a rozhodovať o nákladoch na marketing, zostavenia vhodného marketingového mixu a alokácii zdrojov prihliadajúc aj na marketingové prostredie podniku. Takisto možno

¹ KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 23. ISBN 978-80-247-4150-5.

² HORVÁTHOVÁ, Míriam. *Marketing a jeho uplatnenie v samospráve*. Prešov: Prešovská univerzita, 2010. s. 27. ISBN 978-80-555-0183-3.

hovoríť o stanovení odbytového a výrobného plánu, inovovaní výrobkov a služieb, spôsoboch zvyšovania predaja produktov a služieb a o rozhodovaní o mieste pôsobenia organizácie.³

Podľa americkej marketingovej asociácie (AMA), ktorá na trhu pôsobí už 81 rokov, marketingová stratégia predstavuje spôsob, akým sa firma alebo organizácia snaží dosiahnuť stanovené ciele. Stratégia objasňuje rozhodnutia a ďalšie smerovanie firmy týkajúce sa oblastí ako sú identifikácia cieľového trhu, segmentácia trhu, prvky marketingového mixu a umiestnenie produktov na trh. Marketingová stratégia je zvyčajne súčasťou podnikovej stratégie, ktorá sleduje všetky funkcie v podniku.⁴

Podľa P. Baláža si môže firma prostredníctvom efektívnej medzinárodnej marketingovej stratégie vybudovať a posilniť svoju pozíciu na zahraničnom trhu. Je však nutné neustále sledovať zmeny v prostredí a správne ich implementovať do svojich strategických plánov. Firma by mala byť vždy pripravená na zmeny vo svetovom vývoji a teda pohotovo reagovať na nepredvídateľné vplyvy zahraničného prostredia.⁵

Medzinárodná marketingová stratégia sa zaoberá z časti rovnakými problémami, ktorým organizácia čelí na domácom trhu, ako sú napr. rozloženie rizika, neistota, komplexnosť ponuky a pod. Zároveň však rieši problém vzájomnej koordinácie stratégií a činností na domácom a medzinárodnom trhu, kde môžu vznikať značné rozdiely pri snahe dosiahnuť ciele podniku. Preto musí firma získavať a analyzovať spätnú väzbu z trhov, na ktorých pôsobí a podľa toho potom plánovať a kontrolovať jej aktivity.⁶

1.2 Komplexné manažérstvo kvality

Všetky subjekty hospodárstva neprestajne hľadajú možnosti ako utlmiť neustály nátlak konkurencie, získať určitú konkurenčnú výhodu a stať sa úspešným podnikom. Cieľom komplexného manažérstva kvality je tento úspech dosiahnuť, a to prostredníctvom

³ PODSKLAN, Adrián – ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila – HYRŠLOVÁ, Jaroslava. *Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQM*. [online]. 2004. [cit. 2018-09-02]. Dostupné na: http://www.scss.sk/eommlspj/_data/VEGA%202002-2004/RIESITELIA/PODSKLAN%20ADRIAN/2004/AAB/AAB%20Podsklan%20Salgovicova%20Hyrslava%20MARKETINGOVA%20STRATEGIA%20PODNIKU.pdf

⁴ Voľne podľa American Marketing Association. *Dictionary – Definition of marketing strategy*. [online]. 2018. [cit. 2018-11-28]. Dostupné na:

<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#marketing+strategy>

⁵ BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie: na vlně globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2010. s. 435. ISBN 978-80-89393-18-3.

⁶ BACKHAUS, Klaus – VOETH, Markus. *Internationales Marketing*. 6. überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2010, s. 41. ISBN 978-3-7910-2652-7.

efektívneho manažérstva všetkých činností, ktoré sú vynaložené na uspokojenie zákazníkov, zamestnancov a ostatných zainteresovaných strán.

Podľa A. V. Feigenbauma by mali byť do procesu manažérstva kvality zapojené všetky funkcie v organizácii, pretože pri kvalite rozhoduje cieľ dynamický a nie statický, nakoľko kvalita sa mení podľa preferencií zákazníkov.⁷

Komplexné manažérstvo kvality predstavuje postup k zlepšovaniu konkurencieschopnosti, efektivity a flexibility celej organizácie. Zahŕňa plánovanie, organizovanie a rozhodovanie o konkrétnych postupoch v prípade jednotlivých úrovní organizácie. Na to, aby organizácia dosiahla stav podnikateľskej výnimočnosti – Business Excellence, mali by všetky úseky podniku spolu vzájomne komunikovať, snažiť sa dosiahnuť rovnaké ciele a uvedomovať si, že každá aktivita v podniku je ovplyvňovaná a naopak ovplyvňuje ostatných. Metódy a techniky používané v komplexnom manažerstve kvality sa dajú použiť v každej oblasti, či už ide o výrobnú sféru, komerčné a verejné služby, zdravotníctvo, vzdelávanie a pod.⁸

1.3 Prepojenie marketingu a manažérstva kvality

Kvalita má v oblasti marketingu nenahraditeľné miesto. Vyplýva to z definície marketingu, podľa ktorej ide o činnosti vynaložené na uspokojovanie potrieb zákazníkov. Adekvátne uspokojenie potrieb zákazníkov totiž vyžaduje primeranú kvalitu poskytovaných produktov a služieb, aby bolo docielené uspokojenie nie len fyzických, ale rovnako aj emocionálnych potrieb.⁹

Spokojnosť zákazníka je spoločným kľúčovým prvkom, ktorý spája oblasti marketingu s manažérstvom kvality. Mnohí autori zastávajú názor, že postupy riadenia kvality sú založené práve na marketingových stratégiách, pozostávajúcich z prepojenia kvality, marketingu a služieb zákazníkom za účelom vytvorenia pridanej hodnoty a docielenia komplexného uspokojenia potrieb zákazníka. Postupy riadenia uplatňované

⁷ PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava: Iura Edition. 2013. s. 95-96. ISBN 978-80-8078-574-1.

⁸ Voľne podľa OAKLAND, John S. – SOHAL Amrik S. *Total quality management: text with cases*. Pacific Rim Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2001. s. 18. ISBN 0-7506-8925-0.

⁹ MIHALČOVÁ, Bohuslava – CSIKÓSOVÁ, Adriana. *Marketingová stratégia v systéme manažérstva kvality ako atribút konkurencieschopnosti podniku a udržania si zákazníkov*. In: Kvalita: odborný časopis o systémoch manažérstva. Žilina: MASM. roč. 2008. č. 4. s. 36. ISSN 1335-9231. Dostupné na internete: <http://www.casopiskvalita.eu/casopis/rocnik-2008-pdf/casopis-kvalita-4-2008>

v manažérstve kvality a v marketingovej stratégii sú navrhované s cieľom priniesť celkovú spokojnosť zákazníkom.¹⁰

1.4 Model CAF¹¹

Jedným z mnohých nástrojov komplexného manažérstva kvality je aj model CAF, ktorého názov je odvodený z anglického Common Assessment Framework, čo v preklade znamená spoločný hodnotiaci rámec. Tento model bol vytvorený verejným sektorom pre organizácie verejného sektora, pričom je inšpirovaný modelom výnimočnosti Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM). Od jeho vydania v roku 2000, model CAF používa už viac ako 3 000 registrovaných užívateľov v približne 60 krajinách. Spoločný systém hodnotenia kvality je určený na zlepšovanie výkonnosti organizácií verejnej správy prostredníctvom samohodnotenia. Samohodnotenie je komplexné, systematické a pravidelné preskúmavanie činností a výsledkov organizácie. Umožňuje organizácii jasne rozpoznať svoje silné a slabé stránky, na základe ktorých organizácia stanoví opatrenia na zlepšenie a následne monitoruje dosiahnuté pokroky. Pod pojmom samohodnotenie rozumieme činnosti, ktoré organizácia realizuje z vlastnej iniciatívy a nie pre potreby externých partnerov. Pred procesom samohodnotenia by mala organizácia zostaviť hodnotiaci tím a zorganizovať školenie. Na to, aby samohodnotenie splnilo svoj účel, je potrebné zozbierať množstvo informácií týkajúcich sa vedenia organizácie, správania sa k zamestnancom a ich spokojnosti, partnerov, strategických plánov a pod.

1.4.1 Vznik modelu CAF¹²

Na organizácie je neustále vyvíjaný tlak, aby zlepšovali kvalitu poskytovaných služieb a zvyšovali pridanú hodnotu pri rozvíjaní prosperity spoločnosti. Organizácie verejnej správy tak vynakladajú veľké úsilie na implementáciu nových metód a techník za účelom zlepšovania účinnosti, efektívnosti a rozvoja kvality.

Z tohto dôvodu vytvorila Európska sieť verejnej správy – EIPA v roku 2000 prvý nástroj na zlepšovanie manažérstva kvality a prepojenia jednotlivých organizácií verejnej

¹⁰ Voľne podľa MAHMOOD Umair – ZUBAIR Syed Sohaib – SALAM Abdus. Synergic relationship between Total Quality Management and Marketing Management in creating customer's value. [online]. In: *Journal of Business Strategies*. roč. 2015. č. 9. s. 105 Dostupné na: <https://search.proquest.com/docview/1777257145/fulltextPDF/D39BFBA847784740PQ/2?accountid=49351>

¹¹ EIPA. *Portfolio* – European CAF Resource Center [online]. 2018. [cit. 2018-07-13]. Dostupné na: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

¹² ÚNMS SR. *Metodika modelu CAF 2013*. [online]. 2016. s. 7. [cit. 2018-07-14]. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

správy. Je jednoduchý, ľahko dostupný, všeobecne aplikovateľný a zaoberá sa všetkými aspektmi organizačnej výnimočnosti. Model CAF bol 3-krát revidovaný, prvý raz v roku 2002, neskôr v roku 2006 a v roku 2012, za účelom reagovať na očakávania a rozvoj spoločnosti. V Maastrichte bolo na inštitúte EIPA zriadené Informačné centrum modelu CAF, ktoré veľmi úzko spolupracuje so sieťou užívateľov modelu CAF.

1.4.2 Podstata modelu CAF

Model CAF je navrhnutý tak, aby sa dal jednoducho implementovať na každej úrovni a vo všetkých častiach verejného sektora. Podstatou modelu CAF je snaha o komplexný proces zlepšovania v organizáciách verejnej správy. Má päť hlavných zámerov:¹³

1. implementovať princípy komplexného manažérstva kvality (Total Quality Management – TQM) a kultúru výnimočnosti,
2. postupne integrovať cyklus PDCA (plánovať, realizovať, kontrolovať, konať),
3. podporovať samohodnotenie organizácií s cieľom získať lepší prehľad o ich silných a slabých stránkach,
4. zjednotiť rozličné modely manažérstva kvality používané v súkromnom a verejnom sektore,
5. podporiť benchlearning¹⁴ medzi organizáciami verejného sektora.

Model CAF adaptuje do verejnej správy princípy výnimočnosti pôvodne definovanými v modeli výnimočnosti EFQM.

¹³ ÚNMS SR. *Externá spätná väzba modelu CAF*. [online]. 2016. s. 11. [cit. 2018-07-14]. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/2015/kvalita/Prirucka_ECU.pdf

¹⁴ Bench learning je systematický spôsob učenia sa, kedy sa porovnávajú výsledky podobných organizácií s cieľom identifikovať osvedčené metódy a postupy prostredníctvom rôznych ukazovateľov.

Graf 1: Princípy výnimočnosti modelu EFQM



Prameň: ÚNMS SR. *Metodika modelu CAF 2013*. [online]. 2016. s. 11. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

Model EFQM je nástroj určený na celkové posudzovanie podniku a jeho výkonu. Umožňuje získať nezávislý pohľad na organizáciu a jej fungovanie. Pomáha odhaliť silné stránky a rovnako aj príležitosti k zdokonaleniu. Predpokladá, že vynikajúce výsledky v podniku môžu byť dosiahnuté len pri maximálnej spokojnosti externých zákazníkov, vlastných zamestnancov a pri rešpektovaní okolia. Zaoberá sa kľúčovými činnosťami v podniku a najväčší dôraz kladie na kontinuálne zlepšovanie všetkých týchto činností, vzťahov so zákazníkmi, pracovníkmi a vzťahov so spoločnosťou.¹⁵

Štruktúra modelu výnimočnosti EFQM je veľmi podobná štruktúre modelu CAF, takisto má 9 princípov rozdelených na 2 časti – predpoklady a výsledky, ktoré by sa mali podieľať na zlepšovaní výkonnosti a kvality organizácie. Kritériá predpokladov analyzujú postupy na dosiahnutie vytýčených cieľov, zatiaľ čo výsledky ukazujú, čo bolo dosiahnuté. Používatelia modelu EFQM by si mali uvedomiť vzťah medzi predpokladmi a výsledkami, pretože bez primeraných predpokladov a zdrojov nie je možné dosiahnuť plánované výsledky.¹⁶

¹⁵ MAĎAROVÁ, Martina. Európska nadácia pre kvalitu – EFQM Excellence model. In: *Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente* [online]. Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2007, roč. 3, č. 4, s. 73-78. ISSN 1336-7137. Dostupné na : <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>

¹⁶ HEKELOVÁ, Edita – GAŠPARÍK, Marián. Model výnimočnosti EFQM a jeho uplatnenie v organizácii. In: *Nové trendy v manažerstve kvality*. [online]. 2011. s. 101. [cit. 2018-07-12]. Dostupné na: http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2011/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLASTNEJ%20VEDECKO-V%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20C4%8CINNOSTI/PUBLIKA%C4%8CN%C3%81%20C4%8CINNOS%C5%A4/KONFERENCIE/TRNAVA/CD/Clanky_pdf/Hekelova%20Edita_Gasparik%20Marian.pdf

Podobne ako iné nástroje komplexného manažérstva kvality aj model CAF zohľadňuje takzvaný Demingov cyklus, nazývaný tiež cyklus PDCA. Je to jednoduchá a univerzálne aplikovateľná metóda zlepšovania procesov a činností v súkromnom a verejnom sektore. Je súčasťou panelu hodnotenia predpokladov modelu CAF. Cyklus PDCA pozostáva zo štyroch fáz:¹⁷

1. Plánovať (Plan) – organizácia určí, čo chce zlepšiť a spôsob ako chce zlepšenie dosiahnuť,
2. Realizovať (Do) – samotná implementácia zlepšovania,
3. Kontrolovať (Check) – organizácia porovnáva vopred stanovené výsledky s dosiahnutými výsledkami a vyhodnocuje celkovú situáciu,
4. Konat' (Act) – organizácia opakuje cyklus dovtedy, kým nedosiahne požadované výsledky.

V modele CAF sa takisto aplikuje aj metóda benchmarkingu. Benchmarking je metóda zameraná na zvyšovanie efektivity a výkonnosti organizácie, prostredníctvom porovnávania sa s inou podobnou organizáciou v konkrétnej oblasti. Správne a dôsledné využitie benchmarkingu zväčša ovplyvňuje riadenie, inovácie a produktivitu organizácie a jej zamestnancov. Základ benchmarkingu tvorí porovnávanie prostredníctvom kvantifikovateľných ukazovateľov, pričom sa odporúča skúmať ukazovatele, ktoré už organizácia používa a sú ľahko dostupné. Benchmarking je neoddeliteľnou súčasťou modelu CAF a je jednou z najdôležitejších metód zlepšovania manažérstva kvality. Od benchmarkingu je odvodená metóda benchlearningu, ktorú charakterizuje spôsob učenia pomocou porovnávania sa s ostatnými prostredníctvom výmeny znalostí, skúseností a zdrojov.¹⁸

Model CAF poskytuje externú spätnú väzbu, vďaka ktorej môžu jeho používatelia lepšie sledovať svoje výsledky. Externá spätná väzba prebieha na dobrovoľnej báze a zviditeľňuje úsilie používateľov navonok i vo vnútri organizácie. Je založená na troch pilieroch: procese samohodnotenia, procese zlepšovania a úrovni zrelosti komplexného

¹⁷ PŮČEK, Milan. *Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příkladů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 104. ISBN 80-02-01749-8.

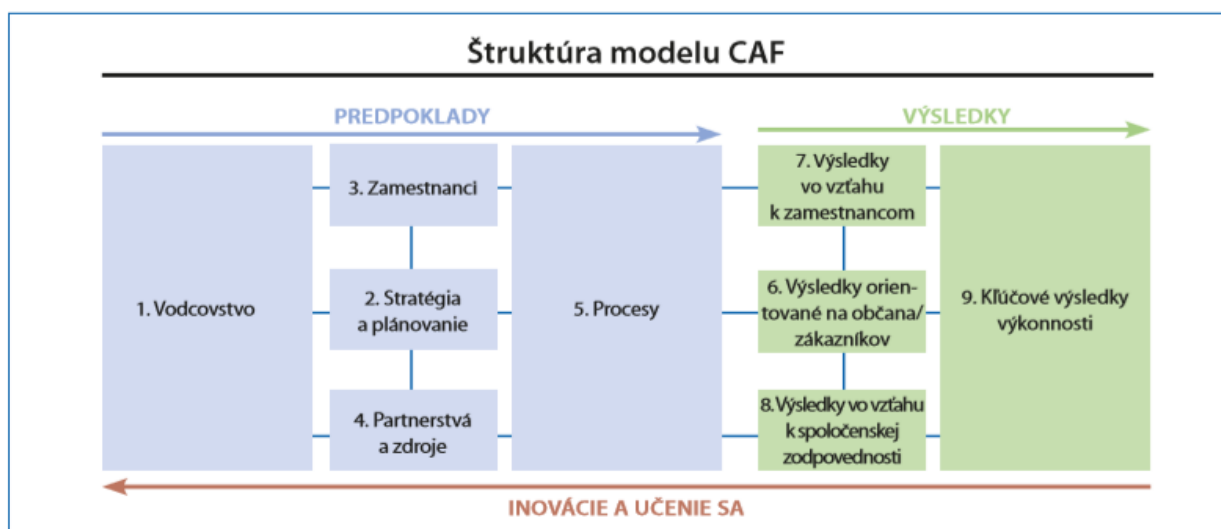
¹⁸ VRABKOVÁ, Iveta. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností. In: *Ekonomická revue*. [online]. Ostrava: VŠB-Technická univerzita. 2012, roč. 15, č. 1, s. 41-50. ISSN 1212-3951. Dostupné na: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>

manažérstva kvality organizácie. Organizácie implementujúce model CAF, môžu získať titul „Efektívny používateľ modelu CAF“, ktorý je platný 2 roky.¹⁹

1.5 Štruktúra modelu CAF²⁰

Model CAF sa člení na 9 hlavných kritérií, ktoré určujú oblasti, ktorým by mala organizácia venovať zvýšenú pozornosť. Kritériá 1 – 5 sa nazývajú predpoklady. Ide o manažérske praktiky, postupy a činnosti, pomocou ktorých sa organizácia usiluje o dosiahnutie stanovených cieľov. V kritériách 6 – 9 sa merajú výsledky, aké organizácia dosiahla vo vzťahu k zamestnancom, zákazníkom, občanom a spoločnosti. Taktiež sa tu vyhodnocujú kľúčové výsledky prostredníctvom merania vnímania a výkonnosti. Holistický prístup modelu CAF spôsobuje, že medzi jednotlivými kritériami, ktoré sa navzájom ovplyvňujú, existuje určitý vzťah. Hlavné kritériá sa ďalej členia na 28 subkritérií. V záverečnej práci sa zameriavame na oblasti, na ktoré by organizácia mala prioritne upriamiť pozornosť pri samohodnotení. Zároveň uvádzame príklady, ktoré detailnejšie charakterizujú obsah jednotlivých subkritérií a slúžia organizácii pri určovaní oblastí, ktorým by sa mala venovať v záujme naplnenia jej stanovených požiadaviek.

Graf 2: Štruktúra modelu CAF



Prameň: ÚNMS SR. *Metodika modelu CAF 2013*. s. 11. [online]. 2016. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

¹⁹ ÚNMS SR. *Príručka Externej spätnej väzby modelu CAF*. [online]. 2010. [cit. 2018-07-17]. Dostupné na: <http://www.npkssr.sk/files/prirucka-ecu.pdf>

²⁰ PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava: Iura Edition. 2013. ISBN 978-80-8078-574-1.

1.5.1 Kritériá predpokladov²¹

Kritériá predpokladov sa zaoberajú fungovaním organizácie ako celku, pričom opisujú prístup organizácie k úlohám a činnostiam, ktoré vykonáva, aby dosiahla požadované výsledky. Ide o nasledovné kritériá:

- **Vodcovstvo** – neoddeliteľnou súčasťou správneho fungovania organizácie je jej samotné vedenie. Môže ísť o jednu alebo viacero osôb. Vodca/manažér je zodpovedný za stanovenie vízie a poslania organizácie. Zároveň určuje hodnoty organizácie, ktoré ovplyvňujú jej ďalšie správanie a konanie. Model CAF rozlišuje medzi politickými vodcami a vodcami organizácií verejnej správy, pričom apeluje na dôležitosť fungovania spolupráce medzi nimi. Veľmi významnou oblasťou v tomto kritériu je motivácia zamestnancov. Vodca by mal vytvoriť adekvátne pracovné prostredie, tzn. viesť zamestnancov motivovať a podporovať ich rozvoj.

Z činností, ktoré sú obsiahnuté v kritériu vodcovstvo sú odvodené aj jednotlivé subkritériá:

1. smerovanie organizácie rozvojom poslania, hodnôt a vízie,
 2. manažerstvo organizácie, vlastnej výkonnosti a trvalého zlepšovania,
 3. motivácia a podporovanie zamestnancov v organizácii a pôsobenie ako vzor správania sa,
 4. manažerstvo efektívnych vzťahov s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami.
- **Stratégia a plánovanie** – dosahovanie stanovených cieľov si vyžaduje určenie jasnej stratégie, ktorá by mala brať ohľad nielen na očakávania a požiadavky svojich partnerov a zákazníkov, ale rovnako aj na neustálu potrebu inovácií a modernizácie. Neodmysliteľnou súčasťou vymedzenia stratégie je plánovanie, ktoré sprevádzajú priority, hodnoty a politika organizácie. V záujme dodržiavania vopred stanovenej stratégie sa odporúča organizácii vykonávať pravidelné merania, aby v prípade potreby stihla podstúpiť nevyhnutné opatrenia.

Kritérium stratégia a plánovanie zahŕňa tieto subkritériá:

1. Zhromažďovanie informácií týkajúcich sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantných manažérskych informácií.
2. Rozvoj stratégie a plánovania s ohľadom na zhromaždené informácie.

²¹ ÚNMS SR. *Metodika modelu CAF 2013*. [online]. 2016. s. 15 - 38. Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

3. Zavádzanie, pravidelné preskúvanie a komunikácia stratégie a plánovania v celej organizácii.
 4. Pripravovanie, analyzovanie a implementovanie inovácií a zmien v organizácii.
- **Zamestnanci** (manažment ľudských zdrojov) – zamestnanci sú významnou a nevyhnutnou súčasťou organizácie, nakoľko majú veľký vplyv na dosahovanie cieľov a úspechov organizácie. Z tohto dôvodu sa kladie čoraz väčší dôraz na efektívny manažment ľudských zdrojov. Organizácia by sa mala zaujímať o rozvoj zamestnancov, zabezpečiť im zdravé a komfortné pracovné prostredie, mala by ich rešpektovať, zaujímať sa o nich, podporovať ich silné stránky, delegovať na nich časť právomocí, umožniť im kariérny rast, aby si tak zabezpečila ich pozitívny vzťah a prístup k organizácii. Nemenej dôležité je zabezpečenie efektívnej komunikácie medzi nimi (zamestnancami), ale takisto medzi nadriadenými a podriadenými. To všetko sú prvky, ktoré motivujú zamestnancov, aby sa podieľali na úspechu organizácie a pomáhali jej na ceste k dosiahnutiu výnimočnosti. Pretože len spokojný zamestnanec môže priviesť organizácii spokojných zákazníkov.

Kritérium zamestnanci pozostáva z nasledovných subkritérií:

1. Plánovanie, manažerstvo a zlepšovanie ľudských zdrojov transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie organizácie.
 2. Identifikácia, rozvoj a využívanie kompetencií zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi.
 3. Zapájanie zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu.
- **Partnerstvá a zdroje** – toto kritérium sa zameriava na sledovanie vzťahov a pristupovanie organizácie voči svojim partnerom a dostupným zdrojom. Môže ísť o organizácie verejnej správy, občanov/zákazníkov, ako aj o súkromné inštitúcie. Organizácia by mala venovať zvýšenú pozornosť budovaniu kvalitných vzťahov so svojimi partnermi, dodávateľmi a odberateľmi, pretože tieto vzťahy priamo vplyvajú na dosiahnutie stanovených cieľov organizácie.

Okrem toho potrebuje organizácia k svojmu fungovaniu rôzne zdroje, či už materiálne alebo nemateriálne. Môže ísť o rôzne informácie, technológie, stroje, zariadenia a samozrejme finančné zdroje. Kvalitné a efektívne manažovanie zdrojov je základom pre ich transparentné a legitímne použitie.

Subkritériá vyplývajúce z kritéria „partnerstvá a zdroje“ sú tieto:

1. Zakladanie a udržiavanie partnerstiev s relevantnými organizáciami.
 2. Vytváranie a implementácia partnerstiev s občanmi/zákazníkmi.
 3. Správa finančných zdrojov.
 4. Riadenie informácií a poznatkov.
 5. Riadenie technológií.
 6. Údržba zariadení.
- **Procesy** – model CAF rozlišuje 3 typy procesov: hlavné, manažérske a podporné procesy. Manažérske a podporné procesy sú popísané v prvých štyroch kritériách. Kritérium procesy sa zaoberá hlavnými procesmi – činnosťami, ktoré organizácia vykonáva, aby naplnila svoje poslanie, stratégiu a ciele. Sú to procesy, pri ktorých sa zo zdrojov, vstupov stávajú výstupy. Jeden z hlavných procesov v organizácii by mal vytvárať pridanú hodnotu pre občanov/zákazníkov a iné zainteresované strany. Organizácie sústavne inovujú a zdokonaľujú jednotlivé procesy, aby uspokojili potreby zákazníkov/občanov. Tým pádom sú aj zákazníci/občania zahrnutí v procese vytvárania produktu, služby a pridanej hodnoty.

Jednotlivé procesy sú popísané v nasledujúcich kritériách:

1. Manažérstvo a priebežné inovovanie procesov zapájaním zainteresovaných strán.
2. Rozvoj a dodávanie služieb a produktov orientovaných na občana/zákazníka.
3. Koordinácia procesov v celej organizácii v súlade s inými relevantnými organizáciami.

1.5.2 Kritériá výsledkov²²

Kritériá výsledkov reflektujú ako efektívne organizácia plánuje, monitoruje situáciu, využíva svoje poznatky a aplikuje doterajšie schopnosti do praxe. Rovnako zachytávajú mienku občanov/zákazníkov, partnerov, zamestnancov a spoločnosti. Kritériá výsledkov sa zakladajú na paneli hodnotenia. Pri prvých troch kritériách výsledkov, model CAF rozlišuje medzi výsledkami vnímania a výsledkami výkonnosti, a podľa toho sa u každého kritéria rozlišujú aj subkritériá. Kritériá výsledkov sú rozdelené do štyroch skupín:

²² ZÁVADSKÝ, Cyril – ZÁVADSKÁ, Katarína. Implementation of the CAF model to the quality system of the Slovak higher education institutions (HEI). *Acta oeconomica Cassoviensia: scientific journal*. Košice: PHF EU Košice, 2010. roč. 3, č. 2, s. 74-78. ISSN 1337-6020

- **Výsledky orientované na občanov/zákazníkov** – ide tu o výsledky organizácie dosiahnuté vo vzťahu k občanom/zákazníkom. Organizácia si zvolí niekoľko indikátorov, pomocou ktorých meria spokojnosť občanov/zákazníkov s ich produktmi alebo službami, ako aj so samotnou organizáciou. Model CAF rozlišuje medzi výsledkami vnímania a výkonnosti. Výsledky vnímania sa získavajú pomocou priamej spätnej väzby od občanov/zákazníkov, čo napomáha dostať najrelevantnejšie výsledky a merania. Výsledky výkonnosti sa vyhodnocujú na základe interných ukazovateľov (napr. doba spracovania a čakania, počet sťažností, atď.).
- **Výsledky vo vzťahu k zamestnancom** – organizácia skúma ako zamestnanci vnímajú spôsob motivácie, odmeňovania, kompetentnosť, pracovné prostredie, možnosti kariérneho a osobného rastu a celkovo spokojnosť zamestnancov v organizácii. Pri výsledkoch vnímania sú priamo dotazovaní zamestnanci a to ukazuje organizácii, ako má zachovať, resp. zlepšiť vzťahy zamestnancov voči organizácii.
- **Výsledky vo vzťahu k spoločenskej zodpovednosti** – toto kritérium sa zaoberá tým, aké výsledky organizácia dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní spoločnosti na miestnej, národnej aj medzinárodnej úrovni. Ide o podporu rozvoja v ekonomickej, spoločenskej a environmentálnej sfére. Spoločensky zodpovedné správanie by mala organizácia zakotviť do jej dlhodobej stratégie a plánov. Znamená to, že by mala vykonávať činnosti s ohľadom na životné prostredie, spoločensky zodpovedné správanie, udržateľný rozvoj, podporu etického správania a ochranu globálnych zdrojov.
- **Kľúčové výsledky výkonnosti** – ide o komplexné meranie a vyhodnotenie výsledkov v internom a externom prostredí. To znamená, čo organizácia dosiahla s ohľadom na stanovené ciele a stratégiu, vzťahy s partnermi a riadenie zdrojov. Tieto výsledky reflektujú ako úspešne organizácia implementovala princípy a jednotlivé kritériá modelu CAF. Kľúčové výsledky výkonnosti predstavujú časti výsledkov zo všetkých kritérií, ukazujú efektívnosť organizácie vo vzťahu k zamestnancom, občanom/zákazníkom a iným zainteresovaným stranám.

Kľúčové výsledky výkonnosti sa delia na tieto subkritériá:

1. Externé výsledky: výstupy a výsledky vo vzťahu k cieľom.
2. Interné výsledky: úroveň účinnosti.

1.6 Systém hodnotenia modelu CAF

Model CAF sa hodnotí systémom bodového hodnotenia, ktorého základom je cyklus PDCA. Cieľom bodového hodnotenia je identifikovať silné a slabé stránky organizácie, ukázať potenciálne oblasti na zlepšenie, merať vlastný pokrok a odhaliť najvhodnejších partnerov pre benchlearning a benchmarking. Bodové hodnotenie modelu CAF sa delí na 2 typy:²³

- Klasické bodové hodnotenie – je komplexné hodnotenie jednotlivých subkritérií. Slúži predovšetkým na oboznámenie sa s cyklom PDCA a nasmerovaním na efektívnejšie manažérstvo kvality. Subkritériá sa hodnotia podľa toho, v akej fáze PDCA cyklu sa nachádzajú.
- Bodové hodnotenie pre pokročilých – poskytuje reálnejší prehľad o situácii v organizácii. Jednotlivé kritériá sa tu hodnotia v každej fáze cyklu PDCA – plánovať, realizovať, kontrolovať, konať.

1.7 Používanie modelu CAF na Slovensku

Na Slovensku je registrovaných viac ako 60 používateľov modelu CAF, z toho 9 používateľov získalo titul „Efektívny používateľ modelu CAF“. Ako vidíme v tabuľke 1 model CAF sa používa vo všetkých sektoroch verejnej správy.

Tab. 1: Počet používateľov modelu CAF na SR podľa sektorov

Sektor	Počet používateľov	Sektor	Počet používateľov
Vzdelávanie a výskum	31	Súdnictvo a právo	1
Miestne samosprávy	5	Poľnohospodárstvo rybolov a obchod	2
Verejné služby a verejná bezpečnosť	6	Kultúra	0
Polícia a bezpečnostné zložky	0	Vnútorne záležitosti	0
Colné úrady, daňové úrady finančná správa	1	Dohľad a koordinácia	2
Zdravotníctvo	4	Životné prostredie	2
Správa vo verejnom sektore	1	Pošty a komunikácia	0
Doprava, infraštruktúra	1	Ostatné	4

Prameň: vlastné spracovanie podľa EIPA Organisation [online]. 2018. [cit. 2018-10-05] Dostupné na: <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>

²³ ÚNMS SR. *Metodika modelu CAF 2013*. [online]. 2016. s. 53 [cit. 2018-09-03] Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf

1.8 Národná cena SR za kvalitu²⁴

Národná cena za kvalitu je najvýznamnejšie ocenenie v oblasti manažérstva kvality, ktoré môžu organizácie vo verejnom ale aj súkromnom sektore na Slovensku získať. Je založená na aplikácii princípov modelov kvality EFQM a CAF. Táto súťaž sa koná pod vedením Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo SR. Cieľom súťaže je rozvíjať podnikateľský a verejný sektor a podnecovať snahu organizácií o trvalé zlepšovanie kvality, spoločenskej zodpovednosti a konkurencieschopnosti použitím nástrojov ako sú samohodnotenie a benchmarking.

Uchádzači o Národnú cenu SR za kvalitu sú rozdelení do nasledovných troch kategórií:

- A) veľké organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby
 - a. organizácie vyrábajúce výrobky od 251 zamestnancov
 - b. organizácie poskytujúce služby od 51 zamestnancov
- B) malé a stredné organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby
 - a. organizácie vyrábajúce výrobky do 250 zamestnancov
 - b. organizácie poskytujúce služby do 50 zamestnancov
- C) organizácie verejného sektora (bez rozdielu veľkosti)
 - a. organizácie štátnej správy
 - b. organizácie samosprávy
 - c. iné organizácie verejného sektora

Prostredníctvom jednotlivých modelov kvality sa môžu organizácie zameriavať na kľúčové činnosti, zhodnotiť ich a upriamiť pozornosť na tie oblasti, ktoré vyžadujú zlepšenie.

V roku 2017 sa stala víťazom Národnej ceny SR za kvalitu Univerzita Konštantína Filozofa v Nitre a v roku 2018 bol víťazom Miestny úrad mestskej časti Bratislava – Petržalka.

²⁴ *Národná cena SR za kvalitu*. ÚNMS SR. [online]. 2018. [cit. 2018-10-05]. Dostupné na: <http://www.unms.sk/?narodna-cena-sr-za-kvalitu-2018>

2 Cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania

Cieľom záverečnej práce je opísať medzinárodnú marketingovú stratégiu firmy Spedo a navrhnúť odporúčania na zdokonalenie tejto stratégie. V práci budeme analyzovať jednotlivé činnosti v spoločnosti prostredníctvom kritérií predpokladov modelu CAF a následne vďaka týmto kritériám odhalíme silné stránky organizácie a oblasti na zlepšenie. Aby sme dosiahli stanovený cieľ našej práce, zvolili sme si nasledovné čiastkové ciele:

1. Preštudovať zahraničné a domáce zdroje a opísať význam marketingu a manažérstva kvality
2. Vysvetliť podstatu modelu CAF a jeho štruktúru
3. Opísať jednotlivé kritériá modelu CAF
4. Zistiť a popísať, v ktorých sektoroch hospodárstva sa model CAF využíva
5. Aplikovať kritériá modelu CAF na spoločnosť Spedo a pomocou nich zistiť silné a slabé stránky spoločnosti
6. Navrhnúť odporúčania na zdokonalenie marketingovej stratégie spoločnosti Spedo

Na vypracovanie teoretickej časti záverečnej práce sme si najprv spravili rešerš domácej a zahraničnej literatúry so zameraním na medzinárodnú marketingovú stratégiu a na manažérstvo kvality, pri ktorom sme sa bližšie zamerali na model CAF a na spojenosti medzi medzinárodnou marketingovou stratégiou a komplexným manažérstvom kvality.

Po vykonaní prehľadu knižných a elektronických zdrojov sme využili metódu analýzy, aby sme si naštudovali a rozobrali niekoľko vybraných publikácií. Ďalej sme pomocou syntézy zjednotili a zovšeobecnil informácie získané z písomných a elektronických prameňov. Rovnako sme vďaka oficiálnej stránke modelu CAF zistili, v ktorých oblastiach sa model využíva. Napokon sme zistené informácie o počte používateľov a oblastiach využitia uviedli pomocou tabuľky. V závere teoretickej časti sme charakterizovali Národnú cenu SR za kvalitu, čo predstavuje najprestížnejšie ocenenie, ktoré môžu subjekty hospodárstva získať v oblasti manažmentu kvality.

Pre potreby spracovania praktickej časti bakalárskej práce sme sa stretli s konateľom a zamestnancom spoločnosti Spedo, aby sme s jeho pomocou na firmu aplikovali vybrané kritériá modelu CAF. Zdrojom pre napísanie praktickej časti bol rozhovor s konateľom a zamestnancom firmy. Názov Spedo je vymyslený len pre potreby záverečnej práce, pretože na zverejnenie skutočného mena firmy nemáme súhlas od konateľa danej spoločnosti.

3 Výsledky práce a diskusia

Praktická časť záverečnej práce sa zameriava na spoločnosť Spedo. V tejto časti práce najprv popíšeme jej medzinárodnú marketingovú stratégiu a následne procesy a činnosti v organizácii na základe kritérií modelu CAF. Jednotlivé kritériá budeme opisovať na základe príslušných subkritérií. Pomocou týchto kritérií odhalíme silné a slabé stránky firmy, ktoré rozoberieme pomocou SWOT analýzy. Ďalej navrhujeme odporúčania na zdokonalenie jej marketingovej stratégie.

3.1 Predstavenie spoločnosti Spedo²⁵

Spoločnosť Spedo poskytuje komplexnú škálu služieb v oblasti dopravy, logistiky a špedície. Jadrom podnikateľskej činnosti je zabezpečovanie chladiarenskej prepravy a logistiky teplotne citlivého, rýchloskaziteľného a vysokohodnotného tovaru, pričom kľúčovými aktivitami sú preprava farmaceutík a potravín. Spoločnosť pôsobí na trhu už vyše 20 rokov. Keďže firma sídli v blízkosti hraníc s Českou republikou a rovnako aj Rakúskom (12km od štátnej hranice s Českom a 5 km od hranice s Rakúskom), jej medzinárodné aktivity sa sústreďujú najmä na trhy týchto dvoch krajín. Ďalej sa firma snaží presadiť na trhu v Nemecku, Bielorusku, Estónsku, Lotyšsku, Litve, na Balkáne a Ukrajine. Spoločnosť ponúka aj skladovanie vo vlastných skladovacích priestoroch, ktoré pozostávajú z chladiarenskej a nechladiarenskej časti. Chladiarenský sklad je schválený štátnou veterinárnou správou pre skladovanie mliečnych a mäsových výrobkov a pre ich uvádzanie na trh v SR a v ostatných členských štátoch Európskej únie.

Prepravu spoločnosť vykonáva pomocou vlastnej flotily nákladných áut, ktoré sú vybavené najmodernejšou chladiarenskou a mraziarenskou technikou, aby boli zaistené bezpečnostné parametre potrebné na prevoz teplotne citlivého tovaru. V súčasnosti prevádzkuje spoločnosť 37 chladiarenských vozidiel rôznych typov od dodávok s nosnosťou do 1 tony až po chladiarenské návesy s nosnosťou 10 ton. Každé vozidlo je vybavené monitorovacím zariadením, pomocou ktorého kontrolujú zamestnanci stav prepravy a zákazníci môžu sledovať, kde sa ich tovar práve nachádza a pri akej teplote je prepravovaný.

²⁵ Logistické centrum Vadual. [online]. 2019. [cit. 2019-04-03]. Dostupné na: <http://www.vadual.sk/?go=skladovanie>

3.2 Medzinárodná marketingová stratégia spoločnosti Spedo

Víziou spoločnosti je stať sa lídrom na trhu strednej Európy v poskytovaní prepravy teplotne citlivých tovarov. Na naplnenie tejto vízie si firma vytýčila ciele, ktoré sa snaží využitím svojej marketingovej stratégie dosiahnuť. Týmito cieľmi sú poskytovanie kvalitných a komplexných služieb v oblasti logistiky a špedície, udržiavanie dobrých vzťahov so zákazníkmi a partnermi firmy a spokojnosť zamestnancov. Aby vedenie spoločnosti dosiahlo stanovené ciele, považuje za veľmi dôležitú tímovú prácu. Významným prvkom pri jednaní so zákazníkmi je podľa vedenia spoločnosti osobitý, individuálny a korektný prístup spojený s komplexnosťou služieb, preto je na zamestnancov kladená veľká miera zodpovednosti voči každému jednému zákazníkovi.

Spoločnosť Spedo spolupracuje s viacerými externými dodávateľmi prepravných služieb, aby tak dosiahla úplnosť poskytovaných služieb. Ich služby využívajú v prípade, že sú vlastné vozidlá spoločnosti vyťažené a na zabezpečenie rôznych druhov prepráv, ktoré nevyžadujú špeciálne chladiarenské vozidlá. Rovnako využívajú služby colného deklaranta, aby mohli zabezpečiť všetky potrebné administratívne náležitosti.

Na oslovenie prípadných zákazníkov využíva spoločnosť len jedného obchodného zástupcu. Ten prezentuje ponuku firmy možným potenciálnym zákazníkom s cieľom uzatvoriť dlhodobé kontrakty. Na zabezpečenie odberateľov spoločnosť Spedo ďalej využíva referentky logistiky, ktorých úlohou je prostredníctvom špeciálneho online portálu vyhľadávať dopyt po prepravách teplotne citlivého tovaru a vybavenie objednávok. Takisto majú zabezpečiť to, aby sa vozidlá nevracali naspäť z určitej zákazky prázdne. V praxi to znamená, že ak je napríklad objednaná preprava z Bratislavy do Frankfurtu, tak referentka by mala nájsť spoločnosť, ktorá chce zase prepraviť tovar z Frankfurtu do Bratislavy a okolia. Spoločnosť sa tak snaží docieľiť čo najefektívnejšie využívanie vozidiel.

3.3 Analýza spoločnosti z pohľadu kritérií modelu CAF

V tejto časti záverečnej práce sa zameriame na samostatné činnosti v spoločnosti Spedo a opíšeme ich prostredníctvom jednotlivých kritérií modelu CAF.

3.3.1 Naplnenie kritéria vodcovstvo

V tejto kapitole sa zameriame na to, ako vedenie spoločnosti vytvára v organizácii pracovné prostredie. Popíšeme ako stanovuje víziu, ciele a poslanie, ako determinuje pravidlá etiky a správania sa v kolektíve zamestnancov a rieši prípadné konflikty. Ďalej popíšeme hierarchiu vzťahov v spoločnosti a systém motivovania a podporovania zamestnancov.

- **Čo robí vedenie organizácie, aby poskytlo organizácii smer týkajúci sa rozvoja poslania, vízie a hodnôt**

Víziou firmy je stať sa významnou spoločnosťou na slovenskom trhu a v okolitých krajinách najmä v oblasti prepráv teplotne citlivého a rýchloskaziteľného tovaru. Túto víziu a rovnako aj poslanie firmy si vedenie spoločnosti stanovilo už na začiatku podnikania. Všetky svoje ciele vedenie určuje tak, aby prispeli k naplneniu stanovenej vízie a poslania. Poslaním firmy je neustále zlepšovať svoje služby v prospech zákazníka, vďaka čomu môže dosiahnuť maximálny úspech na trhu. Spoločnosť chce poskytovať komplexné služby šité na mieru individuálnym potrebám každého zákazníka. Ide o prepravu tovaru, skladovanie a zabezpečenie celkovej administratívnej dokumentácie.

Medzi hodnoty, ktorým spoločnosť prisudzuje najväčší význam, patrí spolupatričnosť, precíznosť, zodpovednosť a empatia. Rebríček hodnôt nie je spísaný v žiadnej písomnej správe.

Rozhovory o poslaní, vízii a hodnotách spoločnosti prebiehajú z časti na poradách jednotlivých oddelení. Porada všetkých zamestnancov v podniku sa koná raz ročne, pričom sa tu rozoberá celkové smerovanie spoločnosti a dosahovanie stanovených cieľov.

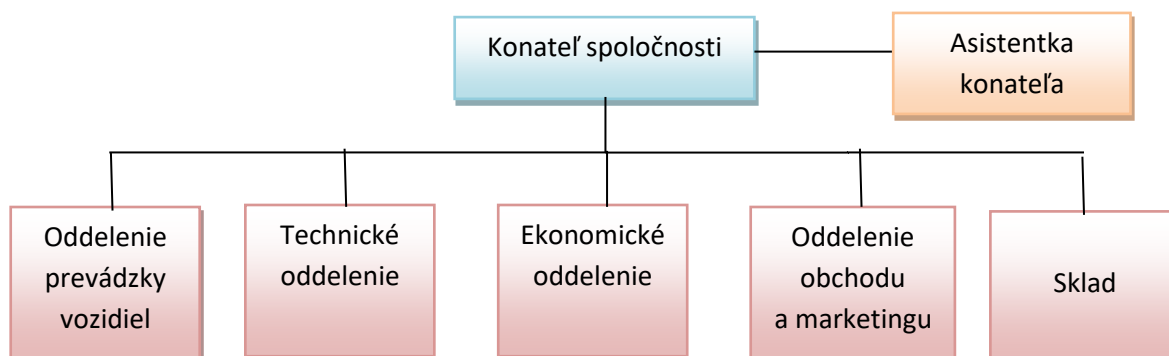
Vedenie spoločnosti kladie dôraz na tímovú prácu a spolupatričnosť zamestnancov. Tímového ducha a kolegiálnu si vedenie najviac cení a chce ich rozvíjať, pretože podnecujú dobré vzájomné vzťahy na pracovisku, ktoré sa ďalej odzrkadľujú na pracovnom výkone jednotlivých zamestnancov. Vízia ani poslanie spoločnosti sa z pohľadu vonkajšieho prostredia nesledujú a ani sa mu neprispôbujú.

Pri vzniku konfliktu alebo etických problémov na pracovisku sa takáto situácia rieši s vedúcim pracovníkom. Pomocou diskusie by sa mali vzniknuté problémy vyriešiť a mali by sa postúpiť kroky k zamedzeniu vzniku ďalších konfliktov.

- **Čo robí vedenie organizácie, aby manažovalo organizáciu, jej výkonnosť a trvalé zlepšovanie**

Spedo má vypracovanú organizačnú štruktúru (graf 3), v ktorej je jasne definované hierarchické postavenie zamestnancov. V spoločnosti je 5 vedúcich pracovníkov. Tí sú zodpovední za jednotlivé oddelenia, ktorými sú prevádzka vozidiel, technické oddelenie, ekonomické oddelenie, obchod a marketing a sklad. Na vrchole organizačnej štruktúry sa nachádza konateľ spoločnosti, ktorý je zodpovedný za chod celej firmy. Popisy jednotlivých pracovných úloh a zodpovednosti sú uvedené v pracovnej zmluve každého zamestnanca.

Graf 3: Organizačná štruktúra spoločnosti



Prameň: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov spoločnosti

Zabezpečenie systému komplexného manažérstva kvality sa realizuje na základe systému ISO9001. Spoločnosť pravidelne obnovuje tento certifikát a pre zamestnancov pripravuje pravidelné školenia v oblasti dodržiavania kvality a bezpečnosti. Ďalej spoločnosť dodržiava a kontroluje činnosti, ktoré sú stanovené legislatívou v oblasti prepravy a skladovania potravín a citlivých tovarov.

Väčšina zamestnancov spoločnosti má k dispozícii služobný mobil, aby sa zabezpečila efektívna komunikácia. Administratívne záležitosti sa zväčša riešia otvoreným rozhovorom, pretože správa podniku spoločne zdieľa kancelárske priestory.

Schopnosť pracovať v tíme je pre zamestnancov kľúčovou vlastnosťou, keďže vedenie firmy kladie na tímovú prácu veľký dôraz. Význam pripisuje vedenie takisto príjemnému pracovnému prostrediu, ktoré je dôležité na udržiavanie dobrých vzťahov v kolektíve. Na upevňovanie vzájomných vzťahov medzi zamestnancami sa koná raz ročne podnikový večierok zväčša vo vianočnom období.

- **Čo robí vedenie firmy, aby motivovalo a podporovalo zamestnancov v organizácii a pôsobilo ako vzor správania sa**

Zakladateľ spoločnosti má bohaté skúsenosti v oblasti dopravy, nakoľko v minulosti pracoval ako vodič kamiónu. Chápe povinnosti vodičov a takisto pozná všetky problémy, ktoré sa na ceste môžu vyskytnúť a snaží sa v prípade komplikácií všetko vždy pohotovo vyriešiť.

Pri akomkoľvek konflikte medzi zamestnancami sa vedenie snaží problém okamžite vyriešiť. Diskriminácia na základe žiadnych faktorov nie je tolerovaná a zamestnanci sú s týmto postojom oboznámení. Spätnú väzbu od zamestnancov získava vedenie na poradách,

kde si vedúci vypočujú ich názory a pripomienky. Riešia sa tu väčšinou operatívne problémy namiesto otázok dlhodobého charakteru. Vedenie však nepodnecuje zamestnancov na poskytovanie spätnej väzby, nie je zavedená kniha pripomienok ani žiadny podobný systém.

Ako jeden z faktorov motivácie zamestnancov slúži variabilná zložka ich mzdy, ktorá sa odvíja od výkonov, ktoré sú bližšie určené v pracovných zmluvách jednotlivých zamestnancov. Spoločnosť sa snaží rešpektovať individuálne potreby zamestnancov, a v prípade potreby ich uvoľniť z práce, ak je to z personálneho hľadiska možné a nájde sa za zamestnanca náhrada.

- **Čo robí vedenie organizácie, aby manažovalo efektívne vzťahy s politickými predstaviteľmi a ostatnými zainteresovanými stranami**

Organizácia neustále sleduje legislatívne zmeny spojené s jej podnikateľskou činnosťou a prispôsobuje im svoju činnosť. Dodržiava všetky platné pravidlá a normy týkajúce sa prepravy a skladovania potravín, teplotne citlivého a rýchloskaziteľného tovaru.

Spoločnosť sa snaží posilňovať dobré vzťahy s partnermi udržiavaním pravidelného kontaktu s dodávateľmi aj odberateľmi formou rôznych reklamných predmetov, realizovaním osobných stretnutí a rokovaní. Ciele spoločnosti sú ovplyvnené zainteresovanými stranami len v tom kontexte, že firma sa snaží vyhovieť individuálnym potrebám každého zákazníka a „ušiť mu svoje služby na mieru“.

Povedomie o firme organizácia zvyšuje aj účasťou na rôznych veľtrhoch v oblasti dopravy. Takisto sa spoločnosť snaží o dosiahnutie dlhodobej udržateľnosti a o ekologické likvidovanie odpadu. Ciele na podporu ekologického správania sú zakomponované aj v interných smerniciach spoločnosti.

3.3.2 Naplnenie kritéria stratégie a plánovanie

Pre potreby tohto kritéria sme si zvolili zainteresované strany – zamestnanci, odberatelia a dodávatelia.

- **Čo robí organizácia, aby zhromažďovala informácie týkajúce sa súčasných a budúcich potrieb zainteresovaných strán, rovnako ako relevantné manažérske informácie**

Systematické zhromažďovanie a analyzovanie informácií o zainteresovaných stranách sa nevykonáva na pravidelnej báze, ale len skôr v prípade potreby. Partneri spoločnosti posielajú svoje sťažnosti, pripomienky ale aj pochvaly najmä pomocou e-mailu. Samozrejme ak majú odberatelia nejaké nové očakávania alebo potreby, spoločnosť sa snaží

okamžite reagovať a pomocou upravenia ponuky čo najlepšie nové očakávania naplniť. Zhromažďovanie nových potrieb sa vykonáva väčšinou prostredníctvom e-mailovej alebo telefonickkej komunikácie so zainteresovanými stranami. Informácie o zmenách v legislatíve alebo novinky v oblasti dopravy sa sledujú najčastejšie pomocou médií.

Systematické analyzovanie silných a slabých stránok, hrozieb a príležitostí pomocou SWOT analýzy sa vo firme nevykonáva.

- **Čo spoločnosť robí, aby rozvíjala stratégiu a plánovanie, berúc do úvahy zhromaždené informácie**

Stanovené ciele a stratégia sa odvíjajú od vízie a poslania spoločnosti a všetky činnosti vo firme sa vykonávajú tak, aby prispievali k naplneniu daných cieľov.

Hodnotenie jednotlivých úloh a projektov sa vykonáva na základe porovnania plánovaných a skutočných výsledkov vedúcim pracovníkom daného oddelenia. V prípade potreby sa nezrovnalosti prekonzultujú so zamestnancom, ktorý bol za danú úlohu zodpovedný.

Analýza rizika sa na pravidelnej báze nevykonáva. Riziko sa analyzuje zväčša pri spolupráci s novými dodávateľmi, resp. odberateľmi alebo pri zvažovaní nejakého väčšieho projektu.

Vyváženie zadaných úloh s dostupnými zdrojmi sa dosahuje tým, že pri zadávaní projektov jednotlivým zamestnancom sa vždy berú do úvahy aktuálne dostupné zdroje kapacity spoločnosti. V prípade tlaku zo strany odberateľov sa spoločnosť vždy snaží problém vyriešiť, napríklad aj využitím externých zdrojov.

- **Čo organizácia robí, aby komunikovala a zavádzala stratégiu a plánovanie v celej organizácii a pravidelne ju preskúmavala**

V organizácii nie je vypracovaný žiaden interný dokument ani smernica, na základe ktorého by sa malo pravidelne implementovať a preskúmavať zavedenie stratégie do činností firmy. Stratégia a plánovanie sa uplatňuje postupne v priebehu vykonávania jednotlivých aktivít. Komunikácia úloh vyplývajúcich z daného plánu prebieha ústnou formou, prípadne sú zadané úlohy delegované na jednotlivých zamestnancov písomným oznamom.

- **Čo robí organizácia, aby plánovala, zavádzala a preskúmavala inovácie a zmenu**

V nedávnej dobe (pred rokom) spoločnosť zmodernizovala svoje sklady, aby tak získala špičkovú chladiarenskú aj nechladiarenskú časť. Rovnako firma obnovila svoj vozový park. Pre spoločnosť je dôležité mať najmodernejšie technológie najmä v oblasti

chladiarenských technológií, aby firma spĺňala všetky legislatívne požiadavky kladené na skladovanie potravín a ďalších citlivých tovarov.

Vedenie spoločnosti sa snaží pravidelne sledovať trendy v oblasti prepravy a najnovšie inovácie zakomponovať do svojich služieb. Pravidelne prebiehajú školenia v rámci bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a protipožiarne školenie. Nový zamestnanec na začiatku absolvuje školenie efektívnej komunikácie a je mu vysvetlený celý proces servisu, aby tak lepšie chápal svoju prácu a všetky súvislosti spojené s procesom logistiky.

Pripomienky a návrhy na zmenu môžu zamestnanci podať osobne vedúcemu oddelenia, ktorý ich s nimi prediskutuje, prípadne sa vec rieši aj s vedením firmy. Zakomponovanie zamestnancov do rozhodovania o inováciách vo firme motivuje zamestnancov a stimuluje vytváranie bližšieho vzťahu s celou organizáciou.

3.3.3 Naplnenie kritéria zamestnanci

V tejto časti záverečnej práce opíšeme ako sa spoločnosť správa k svojim zamestnancom. Vedenie spoločnosti vidí zamestnancov ako kľúčový prvok v organizácii a uvedomuje si potrebu mať vo firme spokojných ale najmä kvalifikovaných zamestnancov.

- **Čo organizácia robí, aby plánovala, riadila a zlepšovala ľudské zdroje transparentne vzhľadom na stratégiu a plánovanie**

Potreba ľudských zdrojov sa odvíja od počtu objednávok a vyťažnosti jednotlivých zamestnancov. Analýza vyťažnosti pracovných síl sa vykonáva prostredníctvom vedúcich pracovníkov jednotlivých oddelení. Tí by sa mali pravidelne informovať o činnostiach jednotlivých pracovníkov, sledovať ich vyťažnosť a v prípade potreby konzultovať problémy v oblasti ľudských zdrojov s konateľom spoločnosti. Spoločnosť však pravidelne neanalyzuje fluktuáciu zamestnancov ani jej príčiny a nie je ani zavedený žiadny systém, ktorý by kontroloval činnosti a úlohy zamestnancov.

Na zabezpečenie spôsobilosti ľudských zdrojov sú pre potreby plnenia jednotlivých pracovných pozícií zadane príslušné kritériá, ktoré má zamestnanec na danej pozícii spĺňať. Podľa týchto kritérií sa v prípade potreby prijímajú aj noví zamestnanci. Pre zamestnancov firma organizuje aj rôzne školenia, ktoré im pomáhajú neustále sa rozvíjať a zdokonaľovať.

- **Aké vykonáva organizácia aktivity, aby identifikovala, rozvíjala a využívala kompetentnosti zamestnancov v súlade s individuálnymi a organizačnými cieľmi**

Spoločnosť sa snaží neustále rozvíjať kompetentnosť zamestnancov organizovaním rôznych školení a kurzov. Zamestnanci môžu pravidelne navštevovať jazykový kurz, aby si

zlepšili komunikačné zručnosti v anglickom jazyku, čo je dôležité, keďže firma často spolupracuje so zahraničnými zákazníkmi.

Pri prijatí nového zamestnanca je vždy zamestnancovi vysvetlená organizačná štruktúra firmy a absolvuje školenie, aby sa oboznámil s chodom firmy. Potom je pridelený k staršiemu kolegovi, ktorý mu pomáha adaptovať sa vo firme a vysvetlí mu jeho pracovné povinnosti.

V personálnej politike je samozrejmosťou rodová rovnosť. Ženy aj muži majú vo firme rovnaké postavenie aj príležitosti a spoločnosť takisto podporuje kariéru žien vo firme. Ženy sú vo firme zamestnané aj na niekoľkých vedúcich pozíciách, kde im je umožnené plne rozvíjať svoj potenciál a realizovať sa.

- **Ako spoločnosť zapája zamestnancov rozvíjaním otvoreného dialógu, splnomocňovaním a podporovaním ich osobného prospechu**

Spoločnosť podporuje otvorený dialóg zamestnancov o ich problémoch a pripomienkach, snaží sa vytvárať priestor pre efektívnu komunikáciu medzi zamestnancami, rozvíjať ich kreativitu a využiť tak potenciál jednotlivých zamestnancov. Nezískava však žiadne nové nápady alebo inovácie pomocou brainstormingu ani inou metódou. Zamestnanci môžu svoje pripomienky alebo nápady prekonzultovať s ostatnými kolegami a vedúcimi pracovníkmi, v prípade potreby aj s konateľom firmy. Získavanie spätnej väzby o spolupráci a spokojnosti zamestnancov s vedúcimi pracovníkmi a manažérmi sa na pravidelnej báze nevykonáva.

3.3.4 Naplnenie kritéria partnerstvá a zdroje

V tejto časti opíšeme ako firma vníma svojich partnerov a spôsob, akým sa snaží s nimi udržiavať dobré vzťahy. Ďalej charakterizujeme hospodárenie firmy so svojimi zdrojmi, pričom nejde len o finančné zdroje, ale aj o ľudské zdroje, zdroje informácií a rôzne iné materiálne aj nemateriálne zdroje, ktoré prispievajú k dosiahnutiu cieľov spoločnosti.

- **Čo organizácia robí, aby vytvárala a riadila partnerstvá s relevantnými organizáciami**

Udržiavanie dlhodobých partnerstiev je pre firmu veľmi dôležité. Spoločnosť využíva služby niekoľkých dodávateľov na základe dohodnutej zmluvnej kooperácii, aby si tak vďaka dlhodobej spolupráci zaistila výhodnejšie podmienky. Firma sa v rámci dostupných možností a zdrojov snaží plniť si svoje záväzky voči dodávateľom včas.

Niekedy sú interní vodiči a všetky vlastné vozidlá firmy plne využité. Vtedy firma na zabezpečenie dodávok využíva externých vodičov a dopravné prostriedky. Zodpovednosť za prevážané tovary je v takom prípade jasne definovaná v zmluve.

- **Činnosti, ktoré firma vykonáva, aby vytvárala a implementovala partnerstvá s občanmi/zákazníkmi**

Ak hovoríme o spolupráci na základe dlhodobých zmluvných vzťahov, má to pre firmu veľký význam, pretože si tak spoločnosť môže zaistiť dopyt po jej službách na dlhší čas. Často je takáto spolupráca rýchlejšia a jednoduchšia, pretože vo veľa prípadoch sa objednávky opakujú. Spoločnosť udržiava niekoľko dlhodobých obchodných partnerstiev na základe zmluvných dohôd. Niektorí dôležití odberatelia a dodávatelia poskytnú firme referencie, ktoré spoločnosť zverejní na svojej webovej stránke. Môže jej to pomôcť pri získavaní nových zákazníkov. Aby firma udržiavala dlhoročne prospešné partnerstvá, poskytuje svojim partnerom rôzne zvýhodnenia a zľavy. Firma nemá žiadny systém na zabezpečenie aktívneho zberu sťažností a návrhov zákazníkov. Zákazníci môžu svoje podnety napísať prostredníctvom e-mailu alebo oznámiť telefonicky na obchodné oddelenie.

- **Čo firma robí, aby riadila finančné zdroje**

Vo firme sa vypracováva ročný plán riadenia finančných zdrojov, ktorý musí schváliť konateľ firmy. Obsahuje výšku finančných zdrojov, ktoré sú potrebné na chod firmy a prognózu výsledkov, ktoré organizácia očakáva. Na konci roka sa potom sleduje dodržiavanie tohto finančného plánu a porovnávajú sa reálne výsledky firmy s prognózovanými výsledkami.

Keďže spoločnosť sa snaží vyhovieť individuálnym potrebám svojich zákazníkov, v niektorých prípadoch upravuje platobné podmienky a termíny splatnosti faktúr. Pred špeciálnym prístupom k zákazníkovi sa najprv preverí platobná schopnosť zákazníka. Ekonomické oddelenie je zodpovedné za pravidelné monitorovanie a kontrolu pohľadávok a záväzkov spoločnosti.

- **Čo organizácia robí, aby riadila svoje informácie a poznatky**

V spoločnosti nie je zavedený žiadny konkrétny systém na získavanie, spracovávanie a uchovávanie informácií či už z interných alebo externých zdrojov.

Na zabezpečenie komunikačných kanálov majú zamestnanci k dispozícii služobné mobilné telefóny a každý zamestnanec má vytvorený firemný e-mail. Takisto je vo firme zriadená sieť telefónnych liniek. Vo firme nie je zavedený firemný časopis ani informačný bulletin. Výmena informácií prebieha väčšinou prostredníctvom osobného alebo

telefonického rozhovoru, prípadne pomocou e-mailu. Ak sa vo firme dejú nejaké zmeny, jednotliví vedúci pracovníci sú zodpovední za to, aby sa dôležité informácie o zmenách v spoločnosti dostali ku každému zamestnancovi včas.

Zabezpečenie výmeny relevantných informácií so zamestnancami prebieha zvyčajne prostredníctvom otvoreného rozhovoru. Informácie relevantné pre ostatné zainteresované strany sa zväčša komunikujú prostredníctvom telefonickkej a e-mailovej komunikácie. V prípade ak sa jedná o dôležitý kontrakt alebo uzatvorenie zmluvy, všetky náležitosti sa dojednávajú pri stretnutí s konateľom spoločnosti.

- **Ako spoločnosť manažuje a riadi technológie**

Spoločnosť pravidelne sleduje inovácie v oblasti chladiarenských technológií. Keďže cieľom spoločnosti je byť jednotkou na trhu v strednej Európe, zaviedla nedávno nové technológie v skladovacích priestoroch, aby tak zabezpečila kvalitnú a spoľahlivú chladiarenskú časť skladu. Po zavedení inovácií boli zamestnanci skladu preškolení, aby sa tak zaistilo efektívne a bezpečné využívanie nových systémov. Firma takisto dbá na to, aby boli jej vozidlá vybavené spoľahlivou chladiarenskou technikou, ktorá spĺňa všetky náležitosti spojené s prepravou citlivého tovaru.

V organizácii sa využívajú informačno-komunikačné technológie na dennej báze. Mnoho objednávok spoločnosť získava vďaka online systému, do ktorého zadávajú firmy dopyt po prepravných službách. Tento systém uľahčuje firme získavanie zákazníkov a šetrí spoločnosti náklady a čas, ktoré by musela spoločnosť vynaložiť na vyhľadávanie a oslovenie jednotlivých zákazníkov.

- **Čo organizácia robí, aby riadila zariadenia**

Spoločnosť používa jeden centrálny sklad, ktorý sa nachádza na výhodnom strategickom mieste na hraniciach troch štátov pri obci Moravský Svätý Ján na Slovensku vo vzdialenosti 12 km od Českej republiky a približne 5 km Rakúska. Sklad je ľahko dostupný z diaľnice D2. Aby bola dosiahnutá čo najlepšia nákladová efektívnosť, vozidlá spoločnosti by nemali ísť v podstate nikdy na prázdno. Ak chce napríklad zákazník prepraviť tovar z Viedne do Hamburgu, mali by referentky dopravy nájsť objednávku na prepravu z okolia Hamburgu zase naspäť, aby sa autá využívali čo najefektívnejšie.

Priestory kancelárií sa nachádzajú hneď vedľa budovy skladu, to znamená že sú takisto veľmi ľahko dostupné autom. Verejná doprava k pracovisku zabezpečená nie je. Pri budove sa nachádza veľké parkovisko, a teda všetky zainteresované strany majú bezproblémový prístup k parkovaniu.

V spoločnosti nie je integrovaná politika recyklácie odpadov. Na pracovisku je zaistený dostatok nádob na triedenie odpadkov, aby sa zabezpečilo recyklovanie odpadu. Aby sa šetrili kancelárske zariadenia a náklady na tlač, mali by zamestnanci v spoločnosti tlačiť len tie dokumenty, ktoré sú naozaj potrebné a mali by využívať prevažne elektronické dokumenty.

3.3.5 Naplnenie kritériá procesy

Procesy v organizácii sa rozdeľujú do troch hlavných skupín:

1. *hlavné procesy*, ktorých cieľom je dosiahnutie stratégie a poslania spoločnosti a sú kľúčové pri dodávaní tovarov a služieb,
2. *manažérske procesy*, ktoré slúžia na riadenie celej organizácie,
3. *podporné procesy*, ktoré slúžia na podporu prvých dvoch uvedených procesov, tým že dodávajú zdroje potrebné na vykonávanie týchto procesov.

Kritérium procesy sa zaoberá hlavnými procesmi v spoločnosti, teda tými ktoré vedú k naplneniu poslania a stratégie spoločnosti.

- **Ako organizácia určuje, navrhuje, manažuje a priebežne inovuje procesy zapájaním zainteresovaných strán**

Spoločnosť nemá v žiadnej správe zmapované, opísané a zdokumentované kľúčové procesy v organizácii. Identifikácia vlastníkov procesov a pridelenie zodpovednosti jednotlivým činnostiam je dané v organizačnej štruktúre spoločnosti. Analýza a hodnotenie vybraných cieľov spoločnosti sa realizuje raz ročne, kedy sa výsledky jednotlivých oddelení prezentujú konateľovi spoločnosti a vyhodnocuje sa chod jednotlivých oddelení. Spoločnosť nezvykne dopredu plánovať procesy, ktoré napomáhajú dosiahnutiu strategických úloh. Ak majú zainteresované strany a zamestnanci nápad, ako zlepšiť jednotlivé procesy v organizácii, vedúci pracovníci, prípadne konateľ spoločnosti si vždy tieto návrhy s radosťou vypočujú a prípadne ich aplikujú do praxe. Inovácia procesov založená na pravidelnom benchlearningu²⁶ sa v spoločnosti nevykonáva.

- **Čo organizácia robí, aby rozvíjala a dodávala služby a produkty orientované na občana/zákazníka**

Hlavným procesom vo firme je poskytovanie a sprostredkovanie prepravných služieb a skladovanie tovarov. Zamestnanci sa môžu do procesu zlepšovania služieb zapojiť tak, že navrhnu nejaké nápady na zefektívnenie práce. Spoločnosť nezískava prostredníctvom

²⁶ Bench learning je systematický spôsob učenia sa, kedy sa porovnávajú výsledky podobných organizácií s cieľom identifikovať osvedčené metódy a postupy prostredníctvom rôznych ukazovateľov.

prieskumov spätnú väzbu od ostatných zainteresovaných strán, preto odberatelia ani dodávatelia do zlepšovania procesov v organizácii príliš zapojení nie sú.

Dostupnosť informácií je zabezpečená pomocou webovej stránky firmy, ktorá je sprístupnená v slovenskom aj anglickom jazyku. Zainteresované strany tu môžu získať informácie o firme, jej sídle, o službách, ktoré spoločnosť poskytuje a kontakty spoločnosti. Vo firme nie je zavedený systém manažérstva sťažností a postupov.

- **Aké činnosti spoločnosť vykonáva, aby koordinovala procesy v celej organizácii a s inými relevantnými organizáciami**

Organizácia patrí do veľkej skupiny firiem, ktoré pôsobia v oblasti prepravy a logistiky tovarov. Mnohokrát spolupracuje s veľkými špeditérskymi korporáciami, ktorým poskytuje svoje prepravné služby a skladové priestory. Tieto organizácie predstavujú pre spoločnosť Spedo kľúčových partnerov, pretože značná hodnota celkových tržieb spoločnosti pochádza práve z obchodov s týmito najväčšími špedičnými firmami. Aby spoločnosť ľahšie koordinovala procesy v dodávateľských reťazcoch využíva špeciálny online systém, ktorý používa mnoho prepravných a špedičných firiem. V tomto systéme môžu jednotlivé firmy zadávať dopyt po konkrétnych službách a prepravných trasách.

3.4 SWOT analýza spoločnosti Spedo

Po analyzovaní jednotlivých činností a procesov pomocou kritérií modelu CAF opíšeme v tejto kapitole prostredníctvom SWOT analýzy silné stránky spoločnosti a oblasti na zlepšenie. SWOT analýza nám umožňuje, aby sme spoločnosť vykreslili pomocou štyroch hľadísk:

- Strengths – silné stránky – charakterizujú tie činnosti, ktoré môže spoločnosť ovplyvniť. Predstavujú oblasti, v ktorých má spoločnosť skúsenosti, nejakú výhodu alebo v ktorých poskytuje kvalitnejšie alebo lepšie služby.
- Weaknesses – slabé stránky – ide o činnosti, v ktorých má spoločnosť nedostatky a mala by sa ich snažiť vylepšiť.
- Opportunities – príležitosti – zachytávajú príležitosti z vonkajšieho prostredia firmy, ktoré by mohla spoločnosť využiť v snahe dosiahnuť stanovené ciele.
- Threats – hrozby – predstavujú opak príležitostí. Ide teda o vplyvy z externého prostredia, ktoré môžu sťažiť spoločnosti dosiahnutie svojich cieľov.

Tabuľka 2: SWOT analýza spoločnosti Spedo

Silné stránky	Slabé stránky
– Moderné technológie – Kvalifikovaný personál – Zreteľne vymedzená zodpovednosť za jednotlivé činnosti vo firme – Komplexnosť servisu – Geografická poloha sídla firmy – Jasne definovaný cieľ a poslanie firmy – Vlastná flotila vozidiel	– Dlhý komunikačný kanál v rámci organizácie – Nedostatočné získavanie spätnej väzby od zamestnancov – Nedostatok motivácie zamestnancov prostredníctvom firemných benefitov – Absencia získavania spätnej väzby od partnerov firmy – Málo obchodných zástupcov
Príležitosti	Hrozby
– Otvorenie nových trhov – Zmenšovanie resp. pád obchodných prekážok – Využívanie inovácií a nových technológií – Zviditeľnenie sa na veľtrhoch dopravy a logistiky – Zabezpečenie nových dlhodobých kontraktov na spoluprácu	– Vstup novej konkurencie – Rastúca vyjednávacía sila odberateľov/dodávateľov – Hospodárska recesia, hrozba globálnej krízy – Silná konkurencia v odvetví – Rastúce ceny pohonných hmôt

Prameň: vlastné spracovanie na základe rozhovoru s konateľom

3.5 Návrhy na zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie spoločnosti Spedo

Na zostavenie návrhov zdokonalenia marketingovej stratégie spoločnosti využijeme analyzovanie aktivít z pohľadu jednotlivých kritérií modelu CAF. Hoci kritériá sa nezameriavajú na marketingovú stratégiu, veríme, že zlepšením jednotlivých procesov v spoločnosti firma docieli aj zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie a dosiahne tak stanovený cieľ stať sa lídrom na trhu v oblasti prepravy teplotne citlivých a rýchloskaziteľných tovarov.

Pre spoločnosť navrhujeme maximalizovať snahu o uzatvorenie nových dlhodobých partnerských zmlúv týkajúcich sa spolupráce s organizáciami, ktoré vyrábajú teplotne citlivé

tovary a tým pádom pravidelne využívajú prepravu chladiarenskými vozidlami. Takéto spoločnosti by mohla firma Spedo osloviť napríklad účasťou na veľtrhoch v oblasti potravinového a farmaceutického priemyslu, nie len na Slovensku, ale aj v zahraničí. Keďže nosná časť objednávok firmy je v preprave farmaceutík a potravín, je to pre spoločnosť veľmi dobrá príležitosť dostať sa do povedomia týchto firiem. Spoločnosť by tak mohla získať priame kontakty na tieto firmy s cieľom vybudovať silné partnerstvá.

Taktiež odporúčame využívať viac ako jedného obchodného zástupcu. Spoločnosť by mohla pokryť väčší okruh podnikov a osloviť viac potenciálnych zákazníkov. Spoločnosť by ďalej mala implementovať systém na získavanie spätnej väzby od odberateľov a dodávateľov. To by mohlo pomôcť analyzovať mieru spokojnosti, ľahšie identifikovať špecifické požiadavky partnerských strán a takisto upresniť oblasti na zlepšenie.

Rovnako ako v prípade odberateľov a dodávateľov by sa mala firma zamerať aj na získavanie spätnej väzby od zamestnancov. Navrhujeme v spoločnosti vykonávať hodnotenia činnosti firmy zo strany zamestnancov, napríklad formou dotazníkov a aktívne získavať návrhy na zlepšovanie jednotlivých procesov vo firme. Pomôcť by mohlo aj zavedenie knihy sťažností a prianí, ktorá by sa pravidelne kontrolovala a podnety v nej by sa riešili na poradách vedenia firmy.

Vedeniu firmy chýba aj pravidelná kontrola splnenia zadaných úloh. Vedúci pracovníci by si mohli robiť mesačné alebo štvrťročné plány úloh, ktoré by potom pomohli získať lepší prehľad o plnení plánu a práci jednotlivých zamestnancov. Navrhujeme riadne vykonávať zápisnice z porád – tzv. meeting minutes, kde sa presne stanoví úloha, termín na vyriešenie a konkrétna zodpovedná osoba. Následne by sa tieto zápisnice mali na najbližšom manažérskom stretnutí riadne prerokovať a aktualizovať. Zároveň odporúčame tieto záznamy aj archivovať, s tým, že by sa mohla opätovne vyskytnúť podobná situácia a zamedzilo by sa duplicite prípadných nedostatkov a omylov, alebo by sa vďaka záznamu rýchlejšie našlo riešenie daného problému.

Je vhodné, aby firma zvýšila motiváciu zamestnancov napríklad zamestnaneckými benefitmi alebo zavedením príspevku na doplnkové dôchodkové poistenie. Zvýhodnení by mohli byť napríklad aj tí zamestnanci, ktorí sú nefajčiarmi. Získať by mohli jeden deň dovolenky nad rámec ustanoveného zákonom. Zvýšila by sa tým aj lojalita zamestnancov, čo môže viesť k podávaniu vyšších výkonov. Firme tiež radieme vykonávať viac teambuildingových aktivít. Jednou z možností je zorganizovať jeden deň v týždni spoločné raňajky vo firme. Ďalej odporúčame zavedenie tzv. home office systému, aspoň čiastočne pre zamestnancov, ktorí by mohli vykonávať prácu aj z domu.

Záver

Účelom našej záverečnej práce bolo navrhnúť odporúčania na zdokonalenie medzinárodnej marketingovej stratégie prostredníctvom kritérií modelu CAF. Model CAF je jeden z nástrojov komplexného manažérstva kvality, preto sme sa v prvej časti práce zamerali na vymedzenie pojmov medzinárodná marketingová stratégia a komplexné manažérstvo kvality a na spojitosti medzi nimi a rovnako sme podrobne charakterizovali model CAF a jeho kritériá. Hoci je tento model primárne určený pre potreby verejnej správy, jeho podstata a štruktúra je veľmi podobná modelu EFQM, ktorý sa využíva v súkromnom sektore. Z tohto dôvodu sme sa rozhodli aplikovať model CAF aj na súkromný podnik, konkrétne na spoločnosť Spedo, ktorá sa zaoberá logistikou teplotne citlivých tovarov.

Víziou spoločnosti je stať sa špičkou na domácich ako aj zahraničných trhoch a tomu je prispôsobená aj marketingová stratégia spoločnosti. Pri dosiahnutí danej vízie hrá poskytovanie kvalitných služieb nezameniteľné miesto. Prvotriedne služby môže firma dosiahnuť efektívnou koordináciou všetkých činností vo firme a účinnou spolupracou všetkých pracovníkov. Jednotlivé procesy v spoločnosti sme v práci analyzovali pomocou kritérií predpokladov modelu CAF. To nám pomohlo odhaliť silné a slabé stránky firmy, ktoré sme ďalej uviedli prostredníctvom SWOT analýzy. Odhalili sme nedostatky v oblasti získavania spätnej väzby od zainteresovaných strán, či už ide o obchodných partnerov ale rovnako aj zamestnancov. Zainteresované strany môžu snahu o získanie spätnej väzby vnímať pozitívne z toho dôvodu, že firma sa zaujíma o názory svojich partnerov a snaží sa im vyhovieť. Ďalším nedostatkom bola slabá motivácia zamestnancov. Navrhli sme zorganizovať viac teambuildingových aktivít a takisto zaviesť rôzne odmeny pre zamestnancov, napríklad deň voľna navyše pre nefajčiarov. Rovnako odporúčame efektívnejšie plánovať jednotlivé úlohy a kontrolovať naplnenie plánov na poradách. Z týchto porád odporúčame robiť záznamy, ktoré by mohli slúžiť v budúcnosti ako pomôcka pri vzniku podobných situácií.

Zdokonaľovanie v rôznych oblastiach je neustála činnosť. V podstate môžeme tvrdiť, že snaha byť v niečom lepší je nikdy nekončiaca aktivita, ktorá však môže priniesť viditeľné výsledky. Veríme, že naša práca môže poukázať na niektoré oblasti na zlepšenie, ktoré sa dajú jednoduchými krokmi zdokonaľiť, prípadne podnieti snahu o hlbšiu analýzu procesov v rôznych oblastiach napríklad aj za pomoci kritérií modelu CAF alebo pomocou ďalších nástrojov komplexného manažérstva kvality.

Zoznam použitej literatúry

1. KOTLER, Philip – KELLER Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 814. ISBN 978-80-247-4150-5.
2. HORVÁTHOVÁ, Miriam. *Marketing a jeho uplatnenie v samospráve*. Prešov: Prešovská univerzita, 2010. s. 107. ISBN 978-80-555-0183-3.
3. PODSKLAN, Adrián – ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila – HYRŠLOVÁ, Jaroslava. Marketingová stratégia podniku orientujúceho sa na TQM. [online]. 2004. [cit. 2018-09-02]. Dostupné na: http://www.scss.sk/eommlspj/_data/VEGA%202002-2004/RIESITELIA/PODSKLAN%20ADRIAN/2004/AAB/AAB%20Podsklan%20Salgovicova%20Hyrslava%20MARKETINGOVA%20STRATEGIA%20PODNIKU.pdf
4. American Marketing Association. Dictionary – Definition of marketing strategy. [online]. 2018. [cit. 2018-11-28]. Dostupné na: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=M#marketing+strategy>
5. BALÁŽ, Peter a kol. *Medzinárodné podnikanie: na vlnu globalizujúcej sa svetovej ekonomiky*. 5. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2010. s. 546. ISBN 978-80-89393-18-3.
6. BACKHAUS, Klaus – VOETH, Markus. *Internationales Marketing*. 6. überarb. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2010, s. 423 ISBN 978-3-7910-2652-7.
7. PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava: Iura Edition. 2013. s. 160. ISBN 978-80-8078-574-1.
8. OAKLAND, John S. – SOHAL Amrik S. *Total quality management: text with cases*. Pacific Rim Edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2001. s. 341. ISBN 0-7506-8925-0.
9. MIHALČOVÁ, Bohuslava – CSIKÓSOVÁ, Adriana. Marketingová stratégia v systéme manažérstva kvality ako atribút konkurencieschopnosti podniku a udržania si zákazníkov. In: *Kvalita: odborný časopis o systémoch manažérstva*. Žilina: MASM. roč. 2008. č. 4. s. 36. ISSN 1335-9231. Dostupné na internete: <http://www.casopiskvalita.eu/casopis/rocnik-2008-pdf/casopis-kvalita-4-2008>
10. MAHMOOD Umair – ZUBAIR Syed Sohaib – SALAM Abdus. Synergic relationship between Total Quality Management and Marketing Management in creating customer's value. [online]. In: *Journal of Business Strategies*. roč. 2015. č. 9. s. 105 Dostupné na: <https://search.proquest.com/docview/1777257145/fulltextPDF/D39BFBA847784740PQ/2?accountid=49351>
11. EIPA. Portfolio – European CAF Resource Center [online]. 2018. [cit. 2018-07-13]. Dostupné na: <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

12. ÚNMS SR. Metodika modelu CAF 2013. [online]. 2016. s. 78. [cit. 2018-07-14].
Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2014/caf/Prirucka_CAF_2013.pdf
13. ÚNMS SR. Externá spätná väzba modelu CAF. [online]. 2016. s. 76. [cit. 2018-07-14].
Dostupné na: http://www.unms.sk/swift_data/source/2015/kvalita/Prirucka_ECU.pdf
14. MAĎAROVÁ, Martina. Európska nadácia pre kvalitu – EFQM Excellence model. In: Manažment v teórii a praxi : online odborný časopis o nových trendoch v manažmente [online]. Košice : Katedra manažmentu PHF EU, 2007, roč. 3, č. 4, s. 73-78. ISSN 1336-7137. Dostupné na : <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>
15. HEKELOVÁ, Edita – GAŠPARÍK, Marián. Model výnimočnosti EFQM a jeho uplatnenie v organizácii. In: Nové trendy v manažérstve kvality. [online]. 2011. s. 101. [cit. 2018-07-12]. Dostupné na: http://www.scss.sk/cd_apvv_lpp_0384_09_2011/V%C3%9DSTUPY%20Z%20VLASTNEJ%20VEDECKO-V%C3%9DSKUMNEJ%20A%20PEDAGOGICKEJ%20%C4%8CINNOSTI/PUBLIKACIA%20CN%C3%81%20%C4%8CINNOS%C5%A4/KONFERENCIE/TRNAVA/CD/Clanky_pdf/Hekelova%20%20Edita_Gasparik%20Marian.pdf
16. PŮČEK, Milan. Jak efektivně uplatnit CAF v samosprávných úřadech: Soubor příkladů. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. s. 116. ISBN 80-02-01749-8.
17. VRABKOVÁ, Iveta. Benchmarking a jeho vliv na výkonnost úřadů obcí s rozšířenou působností. In: Ekonomická revue. [online]. Ostrava: VŠB-Technická univerzita. 2012, roč. 15, č. 1, s. 41-50. ISSN 1212-3951. Dostupné na: <http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/cerei/cs/Papers/VOL15NUM01PAP04.pdf>
18. ZÁVADSKÝ, Cyril – ZÁVADSKÁ, Katarína. Implementation of the CAF model to the quality system of the Slovak higher education institutions (HEI). Acta oeconomica Cassoviensia: scientific journal. Košice: PHF EU Košice, 2010. roč. 3, č. 2, s. 74-78. ISSN 1337-6020
19. EIPA Organisation. Search CAF users [online]. 2018. <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>
20. Národná cena SR za kvalitu. ÚNMS SR. [online]. 2018. [cit. 2018-10-05]. Dostupné na: <http://www.unms.sk/?narodna-cena-sr-za-kvalitu-2018>

21. Logistické centrum Vadual. [online]. 2018. [cit. 2019-04-03]. Dostupné na:
<http://www.vadual.sk/?go=skladovanie>